



**DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT
UNIVERSEL 2023**

Incluant le rapport financier annuel



	MESSAGE D'ANTOINE FRÉROT	2			
	INTERVIEW D'ESTELLE BRACHLIANOFF	3			
	TEMPS FORTS 2023	4			
	PROFIL	7			
1	PRÉSENTATION DU GROUPE	21			
	1.1 Histoire et présentation générale	22			
	1.2 Stratégie 	24			
	1.3 Métiers 	30			
	1.4 Recherche et Innovation	42			
	1.5 Organisation du Groupe et autres éléments d'activités 	49			
	1.6 Réglementation environnementale	60			
2	FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE 	71			
	2.1 Gestion des risques, contrôle interne et audit interne	73			
	2.2 Facteurs de risques	82			
3	GOVERNEMENT D'ENTREPRISE 	107			
	3.1 Composition du conseil d'administration	108			
	3.2 Fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités	126			
	3.3 Direction générale et comité exécutif	146			
	3.4 Rémunération et avantages	148			
	3.5 Participation des mandataires sociaux et des dirigeants au capital	187			
	3.6 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	189			
4	RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE 	193			
	4.1 Engagements pour une performance environnementale, sociale et sociétale	197			
	4.2 Performance environnementale	206			
	4.3 Performance sociétale	250			
	4.4 Performance sociale	267			
	4.5 Taxonomie	296			
	4.6 Éthique et conformité	303			
	4.7 Plan de vigilance	312			
	4.8 Synthèse des informations au titre de la déclaration de performance extra-financière	313			
	4.9 Méthodologie	316			
	4.10 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière	318			
5	EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS 	323			
	5.1 Faits marquants de la période	324			
	5.2 Informations comptables et financières	330			
	5.3 Financement	339			
	5.4 Autres éléments	344			
	5.5 Annexes	346			
6	ÉTATS FINANCIERS	349			
	6.1 Comptes consolidés 	350			
	Notes annexes aux comptes consolidés	358			
	6.2 Comptes sociaux 	448			
	Notes annexes aux comptes sociaux	456			
7	CAPITAL ET ACTIONNARIAT	483			
	7.1 Informations sur le capital et données boursières 	484			
	7.2 Actionnariat de Veolia Environnement 	493			
	7.3 Politique de distribution des dividendes	495			
8	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	497			
	8.1 Principales dispositions légales et statutaires concernant Veolia Environnement	498			
	8.2 Procédures judiciaires et arbitrages	503			
	8.3 Changement de contrôle et contrats importants 	504			
	8.4 Principaux flux entre Veolia Environnement et les filiales principales des unités opérationnelles (Business Units) de l'organisation géographique	504			
	8.5 Documents accessibles au public	505			
	8.6 Contrôleurs légaux des comptes	506			
	8.7 Informations financières incorporées par référence	507			
	8.8 Personnes responsables du Document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel 	508			
	8.9 Tables de concordance	509			
	8.10 Annexes	515			

VEOLIA ENVIRONNEMENT

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Rapport financier annuel

2023



Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 21 mars 2024 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le Document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Le présent document est une reproduction de la version officielle du Document d'enregistrement universel intégrant le rapport financier annuel 2023 qui a été établie au format ESEF (*European Single Electronic Format*) et déposée auprès de l'AMF, disponible sur le site internet de la Société et celui de l'AMF.

MESSAGE D'ANTOINE FRÉROT

Président du conseil d'administration

Chez Veolia, « notre raison d'être, c'est la transformation écologique ». La simplicité et l'ambition de cette expression expliquent sa force d'entraînement auprès des 220 000 collaborateurs de notre Groupe. Quoi de plus difficile, mais quoi de plus nécessaire, en effet, que lutter contre les émissions de gaz à effet de serre, la raréfaction des ressources naturelles et les pollutions de toutes sortes ? Quoi de plus complexe, mais quoi de plus exaltant, que de rendre durable ce monde qui vit depuis trop longtemps à crédit écologique ?

Peu de missions sont aussi enthousiasmantes que celles-ci, et cela se traduit dans le taux d'engagement de nos collaborateurs. Il s'élève à 89 %. Ce niveau record est un atout primordial pour atteindre nos objectifs et mettre en œuvre notre nouveau programme stratégique 2024-2027. Car l'engagement des collaborateurs, c'est l'énergie du Groupe au quotidien ! Et ils ne se mobilisent que pour une entreprise dont ils partagent les valeurs et la vision, et qui donne du sens à leur travail.

En 2023, Veolia a publié une version raccourcie de sa raison d'être, afin d'en faciliter l'appropriation par tous ses salariés, de mettre en exergue les éléments clés pour tous ceux qui s'engagent avec elle, ses parties prenantes, et d'accélérer son déploiement. De même que le texte initial adopté en 2019, l'élaboration de cette seconde version, plus concise, résulte d'une démarche collaborative.

La raison d'être de notre Groupe, c'est ce qui l'anime, l'inspire, le guide. C'est ce qui unit et mobilise ses collaborateurs, c'est ce qui leur donne la force de se dépasser, d'aller toujours plus loin, de « déplacer des montagnes » au service du progrès humain. C'est elle qui est à l'origine des succès du Groupe, même si elle n'a été formalisée que depuis quelques années seulement. C'est elle qui explique sa résilience et sa pérennité, une résilience et une pérennité exceptionnelles puisqu'il vient de fêter ses 170 ans.

C'est en 1853, en effet, que notre entreprise a vu le jour, pour apporter de l'eau pure aux populations et les protéger des épidémies d'origine hydrique qui ravageaient les villes. Un enjeu majeur, à cette époque où Pasteur déclarait : « Nous buvons 90 % de nos maladies ». Au long des décennies, son activité s'est élargie à d'autres métiers, d'autres technologies, d'autres clients, d'autres pays. Tout au long de son existence, notre entreprise s'est réinventée pour offrir à ses partenaires des solutions de pointe répondant à leurs nouveaux besoins. Avec le rapprochement avec Suez en 2022, elle s'est renouvelée une fois de plus, afin de relever les défis du XXI^e siècle.

Le développement de notre Groupe a constitué une extraordinaire aventure humaine. Le Veolia d'aujourd'hui est le fruit d'une intense coopération entre d'innombrables collaborateurs passionnés et persévérants, qui ont, chacune et chacun, apporté le meilleur d'eux-mêmes. Nous sommes les héritiers de leur vision, de leur travail et de leur inventivité.

Le plus bel hommage que nous pouvons leur rendre, c'est que notre Groupe continue de faire la trace dans les métiers de l'environnement, dans la fidélité à son histoire et à ses valeurs ; c'est qu'il devienne le champion mondial incontesté de la transformation écologique, dont notre monde a tant besoin.

**L'ENGAGEMENT DES
COLLABORATEURS,
C'EST L'ÉNERGIE
DU GROUPE
AU QUOTIDIEN !**



INTERVIEW D'ESTELLE BRACHLIANOFF

Directrice générale de Veolia

Quelles sont les grandes réalisations de l'année 2023 ?

Une forte progression sur les marchés clés, d'excellents résultats opérationnels et financiers, un nouvel élan et une nouvelle dimension donnés au Groupe grâce à l'intégration de Suez... L'année 2023 fut à nouveau une année de succès pour Veolia ! Ces succès répétés ne relèvent pas du hasard : ils s'expliquent par la pertinence de notre stratégie et la qualité de son exécution, par la créativité et le dynamisme de nos collaborateurs, par la qualité des relations que notre Groupe a construites avec ses parties prenantes.

L'année 2023 a également été marquée par le lancement du programme CARE, qui instaure un socle commun de protection sociale, aux moments cruciaux de la vie, même dans les pays où rien n'est prévu par la loi... J'en suis particulièrement fière, car nos salariés sont à la fois la première richesse de notre entreprise et son avenir : c'est pourquoi nous cherchons à les protéger toujours mieux et à leur offrir les meilleures conditions de travail.

Quant à la nouvelle gouvernance de Veolia, qui a été instaurée en juillet 2022 avec la dissociation des fonctions de président et

de directeur général, elle fonctionne harmonieusement, dans la continuité des projets stratégiques du Groupe et le respect de ses valeurs.

Quel bilan dressez-vous du programme stratégique de quatre ans, Impact 2023, qui vient de s'achever ?

C'est une grande réussite ! Tous nos objectifs financiers ont été atteints ou dépassés. Et nos objectifs extra-financiers ont quasiment tous été atteints.

Le rapprochement avec Suez est un triple succès, humain, commercial et financier : l'intégration des équipes est réalisée ; nous disposons d'un portefeuille élargi de solutions et de références, qui renforce notre croissance ; nous sommes très en avance sur les synergies programmées.

Le Groupe a clairement changé de taille et de perspectives ! Il est plus international 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.

Faire grandir ce champion, en exploitant méthodiquement son immense potentiel de développement, est l'objectif de notre nouveau programme stratégique 2024-2027.

À TRAVERS SON PROGRAMME STRATÉGIQUE, VEOLIA EXPRIME SON AMBITION : ÊTRE L'ENTREPRISE QUI REND POSSIBLE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE.

Pouvez-vous nous indiquer les grandes lignes de ce nouveau programme de quatre ans ?

Comme son nom GreenUp le sous-entend, ce programme stratégique est au service de la transformation écologique des villes et des industries. Il privilégie trois moteurs de croissance : l'énergie locale, pour décarboner ; 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.

Ce programme nous permettra de consolider nos principales places fortes en Europe, de poursuivre l'internationalisation de Veolia (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, son portefeuille contractuel diversifié, sa culture de l'efficacité opérationnelle, ses relations étroites avec les territoires. Et aussi sur sa capacité d'innovation, afin d'inventer les solutions de demain.

À travers ce programme, Veolia exprime son ambition : être l'entreprise qui rend possible la transformation écologique des territoires, des villes et des industries. L'entreprise qui sert de guichet unique, pour mettre en œuvre rapidement et efficacement l'écologie des solutions. L'entreprise la plus décarbonante, la plus dépolluante et la plus régénérante de ressources naturelles. L'entreprise ayant le plus d'impact positif sur ses parties prenantes !



TEMPS FORTS 2023

DÉCARBONER

AVRIL

TURQUIE

Veolia devient l'opérateur du premier site de production d'énergie à partir de déchets en Turquie

Le 20 avril 2023, Veolia a annoncé que le Groupe a remporté le contrat d'exploitation et de maintenance de la première usine de valorisation énergétique des déchets de Turquie, la plus grande d'Europe, située à Istanbul. D'une capacité de traitement d'environ 1,1 million de tonnes de déchets ménagers non recyclables par an, l'usine permettra d'économiser près de 1,5 million de tonnes d'émissions de carbone par an, notamment grâce à la production de 560 000 MWh d'électricité, l'équivalent de consommation de 1,4 million habitants de la métropole.



JANVIER-MARS

ALLEMAGNE

Démarrage réussi de la centrale biomasse à Braunschweig, en Allemagne

Au premier trimestre 2023, Veolia a démarré avec succès la centrale biomasse de Braunschweig, qui va produire 800 GWh de chaleur par an et chauffer 68 000 foyers. Avec cette centrale, Veolia a remplacé l'utilisation du charbon par un mix biomasse et gaz, permettant de générer 25 % d'électricité verte et de réduire l'empreinte carbone de 50 %.



JANVIER-DÉCEMBRE

ESPAGNE

Déploiement d'une solution inédite de récupération de froid pour générer une énergie locale décarbonée à Barcelone, en Espagne

Alimenter la zone portuaire de Barcelone avec une énergie locale décarbonée issue du froid résiduel du processus de regazéification du gaz naturel liquéfié (GNL), tel est l'enjeu du projet lancé par Veolia en coopération avec Enagás et la Mairie de Barcelone. Déployée courant 2024 sur le terminal

méthanier Enagás de Barcelone, cette innovation générera chaque année 131 GWh d'énergie locale, abordable et respectueuse de l'environnement qui, venant en substitution d'une énergie traditionnelle, permettra d'éviter l'émission de plus de 42 000 tonnes de CO₂ par an.



Génération de

131 GWh

d'énergie locale par an



DÉPOLLUER

MARS

AUSTRALIE



Premier contrat de gestion intégrée des déchets du pays, à Gold Coast, en Australie

Le 9 mars 2023, Veolia a annoncé que le Groupe a remporté un contrat pour la gestion intégrée des déchets de Gold Coast, deuxième plus grande collectivité territoriale et sixième ville d'Australie. D'une durée initiale de 7 ans, le contrat prévoit des options d'extension à 18 ans, ce qui représenterait près de 500 millions d'euros pour la durée totale du contrat. Ce nouveau contrat combine la gestion des installations, de récupération et de collecte, et permettra d'optimiser la mise en place des infrastructures actuelles sur l'ensemble de la chaîne de valeur de traitement des déchets. Il permettra de réduire les émissions de carbone d'environ 77 000 tonnes par an.



JANVIER-DÉCEMBRE

MOYEN-ORIENT



Veolia accélère le développement de ses activités de traitement des déchets dangereux au Moyen-Orient

Un consortium composé de Veolia, Vision Invest et ADQ a signé un contrat d'acquisition avec la Compagnie nationale de pétrole d'Abu Dhabi (branche raffinage) pour le traitement des déchets industriels dangereux. Veolia et les partenaires du consortium exploiteront deux



centres de déchets dangereux dans le complexe industriel de Al Ruways, avec une capacité annuelle cumulée d'environ 70 000 tonnes. Ce contrat va permettre à Veolia d'accompagner un grand groupe industriel, ADNOC, dans sa transformation écologique et de conforter sa position de leader au Moyen-Orient en matière de solutions de gestion des déchets dangereux.

NOVEMBRE

FRANCE



Lancement d'une unité de recyclage de batteries de véhicules électriques

Via sa filiale SARPI, spécialisée dans le traitement et la valorisation des déchets dangereux, Veolia a lancé la construction d'une unité d'hydrométallurgie afin d'extraire le cuivre, le nickel, le cobalt et le lithium de la black mass produites dans les sites Veolia de recyclage de batteries de véhicules électriques. Elle permettra de traiter les métaux contenus dans 20 000 tonnes de batteries électriques.



Réduction des émissions de carbone

~77 000 t/an

TEMPS FORTS 2023

ÉCONOMISER ET RÉGÉNÉRER LES RESSOURCES



Renouvellement réussi du contrat de distribution d'eau de Lille, en France

En avril 2023, Veolia a renouvelé avec succès le contrat de distribution d'eau de Lille pour une durée de 10 ans et un chiffre d'affaires cumulé de 700 millions d'euros. À travers un contrat innovant centré sur la préservation de la ressource, 65 millions de mètres cubes d'eau seront économisés sur la durée du contrat.



Exploitation de l'usine de traitement d'eau potable de La Mé, Côte d'Ivoire

Le 21 juin 2023, Veolia a annoncé qu'avec son partenaire ivoirien PFO Africa, le Groupe exploitera pour une période de quinze ans, l'une des plus grandes usines de production d'eau potable en Afrique de l'Ouest. L'usine répond à la problématique d'accès à l'eau en traitant les eaux de surface plutôt que de puiser dans les nappes phréatiques. À pleine capacité, l'usine permettra de couvrir les besoins journaliers de 2,4 millions d'habitants d'Abidjan. Ce contrat représente 390 millions d'euros sur 15 ans.



Signature d'un contrat de gestion des déchets de 2 milliards d'euros à Hong Kong

En octobre 2023, le département de protection de l'environnement (EPD) du gouvernement de Hong Kong a attribué le contrat de conception, de construction et d'exploitation de l'extension du site de valorisation des ressources West New Territories (WENT) à une coentreprise

réunissant Veolia et l'État chinois. D'une valeur de plus de 2 milliards d'euros sur vingt ans pour Veolia, partenaire historique de Hong Kong, ce contrat va permettre le traitement de jusqu'à 90 millions de tonnes de déchets non recyclables et d'éviter l'émission de 10 millions de tonnes de CO₂.



Couverture des besoins journaliers en eau de

2,4 M/habitants

à Abidjan

NOS MÉTIERS

EAU

Veolia maîtrise le traitement et le suivi de la **qualité de l'eau** à toutes les étapes de son cycle, depuis le prélèvement jusqu'au rejet dans le milieu naturel.

Le Groupe innove pour préserver la ressource et favoriser le recyclage ainsi que la réutilisation de l'eau pour les villes et les industriels.

3 809 usines

de production d'eau potable gérées

113 millions de personnes desservies en eau potable

3 222 usines de traitement des eaux usées opérées

103 millions d'habitants raccordés en assainissement

DÉCHETS

Veolia est le spécialiste de la **gestion des déchets**, qu'ils soient liquides ou solides, banals ou spéciaux. Les expertises du Groupe couvrent l'ensemble de leur cycle de vie, de la collecte au recyclage, jusqu'à leur valorisation finale sous forme de matière ou d'énergie.

43 millions d'habitants

desservis en collecte pour le compte des collectivités locales

63 millions

de tonnes de déchets traités

562 828 entreprises clientes

865 unités de traitement exploitées

ÉNERGIE

Expert **des services énergétiques**, Veolia accompagne la croissance économique de ses clients municipaux et industriels, tout en réduisant leur empreinte écologique. Efficacité énergétique, gestion performante des réseaux de chaleur et de froid, production d'énergies vertes, énergie locale décarbonante, autant de savoir-faire uniques pour un monde plus durable.

42 millions de MWh produits

48 745 installations thermiques gérées

708 réseaux de chaleur et de froid opérés

2 118 sites industriels desservis

Solutions pour les municipalités et les industries

Gestion de l'eau

- Production d'eau potable
- Distribution d'eau potable
- Collecte des eaux usées
- Traitement et réutilisation des eaux usées
- Gestion des boues d'épuration
- Services de relations client
- Technologies de l'eau et de l'environnement
- Dessalement
- Audit, conseil, ingénierie et construction

Traitement des déchets

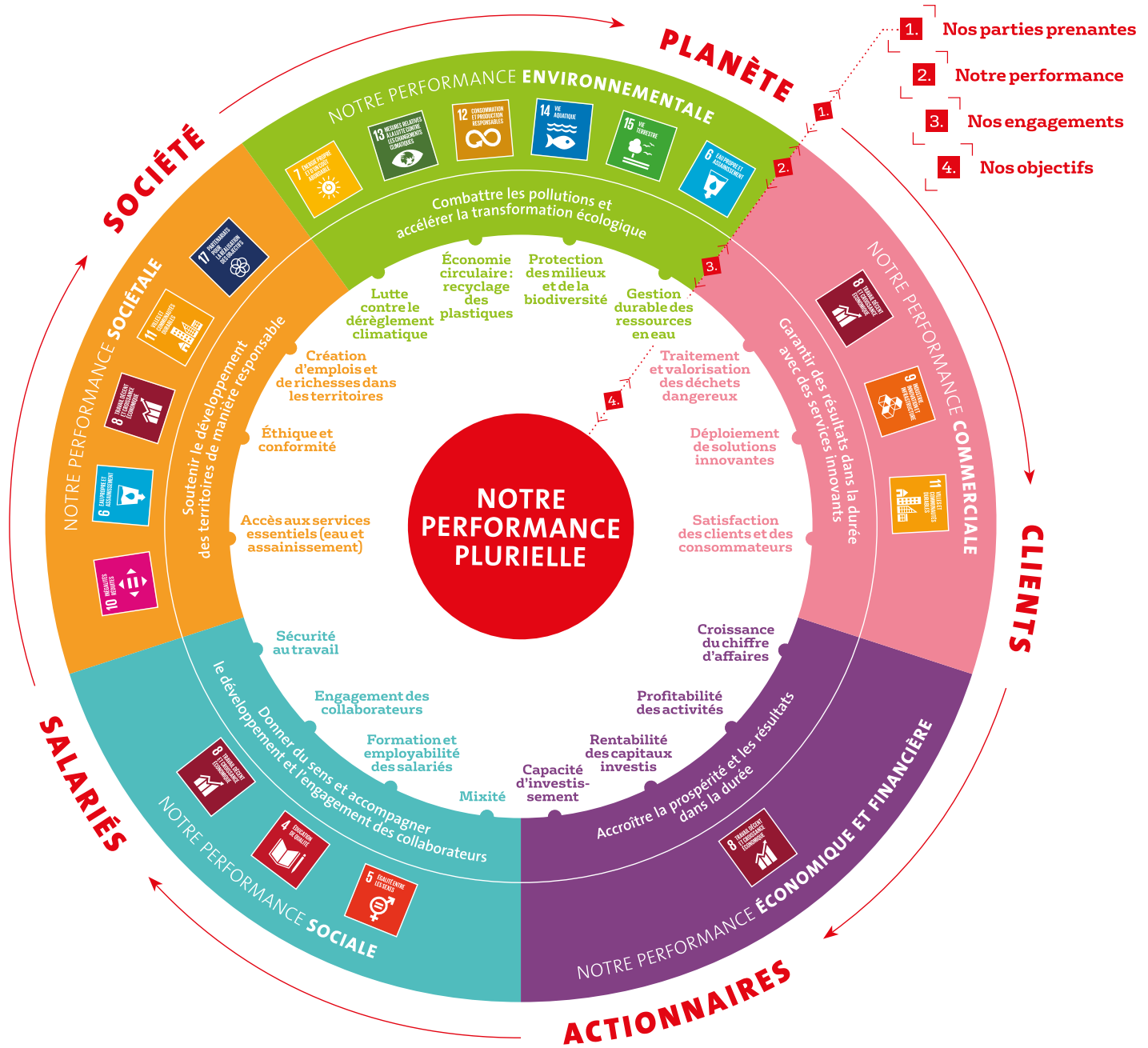
- Collecte des déchets
- Centre de transfert des déchets
- Tri, recyclage et valorisation des déchets
- Stockage des déchets et valorisation biogaz
- Valorisation énergétique des déchets
- Services industriels et gestion intégrée des installations
- Nettoyement urbain
- Gestion intégrée des déchets
- Traitement et recyclage des déchets dangereux
- Réhabilitation des sols
- Assainissement des équipements et traitements des déchets nucléaires faiblement radioactifs
- Nettoyage industriel et maintenance
- Traitement des effluents industriels

Gestion de l'énergie

- Services énergétiques pour les bâtiments
- Production énergétique
- Distribution d'énergie et réseaux urbains
- Microréseaux d'énergie
- Industries connectées intelligentes
- Gestion des systèmes de refroidissement
- Gestion de la qualité de l'air

LA RAISON D'ÊTRE DE VEOLIA...

UNE DÉMARCHE DE PROGRÈS PARTAGÉ AVEC ET POUR NOS PARTIES PRENANTES



Les objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU

Veolia participe à plus ou moins grande échelle à la mise en œuvre de chacun des 17 ODD, avec un impact direct sur 13 d'entre eux.

1 PAS DE PAUVRETÉ Pas de pauvreté	2 FAIM « ZÉRO » Faim « zéro »	3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE Bonne santé et bien-être	4 ÉDUCATION DE QUALITÉ Éducation de qualité	5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES Égalité entre les sexes	6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT Eau propre et assainissement	7 ÉNERGIE PROPRE ET ÉCONOMIQUE DURABLE Énergie propre et d'un coût abordable	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE Travail décent et croissance économique	9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE Industrie, innovation et infrastructure
10 INÉGALITÉS RÉDUITES Inégalités réduites	11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES Villes et communautés durables	12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES Consommation et production responsables	13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques	14 VIE AQUATIQUE Vie aquatique	15 VIE TERRESTRE Vie terrestre	16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES Paix, justice et institutions efficaces	17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS Partenariats pour la réalisation des objectifs	












LA PERFORMANCE PLURIELLE DANS LE PROGRAMME IMPACT 2023 RFA










Veolia exprime dans sa raison d'être l'ambition de prendre en compte les attentes de ses parties prenantes dans la création et le partage de la valeur.

À ce titre, Veolia s'engage sur une performance plurielle qui met au même niveau d'attention et d'exigence ses performances économique et financière, commerciale, sociale, sociétale et environnementale. Dans le cadre du programme Impact 2023, 18 objectifs de progrès à horizon 2023 ont ainsi été définis.

Cette exigence se décline dans l'ensemble des processus du Groupe afin que les objectifs de performance plurielle orientent le pilotage des activités. Les indicateurs de progrès associés sont régulièrement audités et mesurés par des organismes tiers indépendants. Ils entrent dans le calcul de la rémunération variable des cadres supérieurs de Veolia.

À l'issue d'Impact 2023, 17 indicateurs sur 19 ont été atteints.

Dimension	Engagements	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur - définition	Référence 2019	Résultat 2020	Résultat 2021	Résultat 2022	Résultat 2023	Cible 2023
Performance économique et financière	Accroître la prospérité et les résultats dans la durée	Croissance du CA		Croissance annuelle du chiffre d'affaires	27,2 Mds€	26,0 Mds€	28,5 Mds€	42,9 Mds€	45,4 Mds€	Cible annuelle
		Profitabilité des activités		Résultat net courant part du Groupe	760 M€	415 M€	896 M€	1 162 M€	1 335 M€	1 Md€
		Rentabilité des capitaux investis		ROCE après impôts (avec IFRS 16)	8,4 %	6,4 %	8,2 %	7,6 %	8,3 %	Cible annuelle
		Capacité d'investissement		Free cash-flow (avant investissements discrétionnaires)	1 230 M€	942 M€	1 720 M€	1 463 M€	1 683 M€	Cible annuelle
Performance sociale	Donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs	Engagement des collaborateurs		Taux d'engagement des collaborateurs, mesuré par une enquête indépendante	84 %	87 %	87 %	89 %	89 % (✓)	≥ 80 %
		Sécurité au travail		Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	8,12	6,60	6,65	5,61	4,95 (✓)	5
		Formation et employabilité des salariés		Nombre d'heures de formation moyen par salarié par an	18h	17h	21h	26h	29h (✓)	23h
		Mixité		Proportion de femmes nommées entre 2020 et 2023 parmi les «Executive Resources» ⁽¹⁾	Non applicable	28,3 %	30,4 %	30,3 %	30,7 %	50 %
Performance commerciale	Garantir les résultats dans la durée avec des services innovants	Satisfaction des clients et des consommateurs		Taux de satisfaction client via la méthodologie du Net Promoter Score	Non applicable	NPS = 41 avec 57% du CA couvert	43 avec 72% du CA couvert	48 avec 83% du CA couvert ⁽²⁾	53 avec 82 % du CA couvert⁽³⁾	NPS > 30 avec 75% du CA couvert
		Développement de solutions innovantes		Nombre d'innovations incluses dans au moins 10 contrats signés par le Groupe	Non applicable	2	6	10	17	12
		Traitement et valorisation des déchets dangereux		CA consolidé du segment «Traitement et valorisation des déchets liquides dangereux»	2,6 Mds€	2,5 Mds€	3,1 Mds€	4,1 Mds€	4,2 Mds€	> 4 Mds€

Dimension	Engagements	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur - définition	Référence 2019	Résultat 2020	Résultat 2021	Résultat 2022	Résultat 2023	Cible 2023		
Performance environnementale	Combattre les pollutions et accélérer la transformation écologique	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	Non applicable	8 % des investissements totaux à réaliser	17 % des investissements totaux à réaliser	30 % des investissements totaux à réaliser	42 % des investissements totaux à réaliser	30 % des investissements totaux à réaliser ⁽⁴⁾		
				Émissions évitées : contribution annuelle aux émissions de GES évitées (évaluées au regard de scénarios de référence) - FE IEA2013 ⁽⁵⁾	12,1 Mt CO ₂ eq	12,5 Mt CO ₂ eq	12,4 Mt CO ₂ eq	14,1 Mt CO ₂ eq	15,5 Mt CO₂ eq ⁽⁶⁾	15 Mt CO ₂ eq		
				Économie circulaire : recyclage des plastiques	 	Volumes de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia ⁽⁷⁾	350 kt	391 kt	476 kt	490 kt	465 kt	610 kt
				Protection des milieux et de la biodiversité	 	Taux d'avancement des plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieu et biodiversité des sites sensibles ⁽⁸⁾	Non applicable	1,7 %	30 %	66 %	85 %	75 %
				Gestion durable de la ressource en eau		Rendement des réseaux d'eau potable (Volumes d'eau potable consommée / volumes d'eau potable produite) ⁽⁹⁾	72,5 %	73,4 %	75,6 %	76,3 %	76,4 % (v)	> 75%
Performance sociétale	Soutenir le développement des territoires de manière responsable	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'emplois soutenus et de richesses créées	Non applicable	1 105 388 emplois soutenus 51 Mds€ de valeur ajoutée générés dans 51 pays	1 033 623 emplois soutenus 49 Mds€ de valeur ajoutée générés dans 52 pays	1 147 238 emplois soutenus 53 Mds€ de valeur ajoutée générés dans 50 pays	1 561 629 emplois soutenus 77,5 Mds€ de valeur ajoutée générés dans 58 pays	Évaluation annuelle des impacts globaux et par géographie dans au moins 45 pays		
				Éthique et conformité		% de réponses positives à la question « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » de l'enquête d'engagement	92 % du Top 5 000	83 % tous répondants	84 % tous répondants	85 % tous répondants	88 % tous répondants	≥ 80 % tous répondants
				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 (périmètre 2019 constant)	5,71 Mhab	6,12 Mhab (+7 %)	6,71 Mhab (+17,5 %)	6,92 Mhab (+21,3 %)	7,27 Mhab (+27,4 %)	+ 12% vs 2019 à périmètre constant

(1) Anciennement dénommé Top 500 des cadres supérieurs du Groupe.
(2) Donnée 2022 présentée hors périmètre intégrant les activités issues du rapprochement avec Suez.
(3) Donnée 2023 concerne l'ensemble des activités de Veolia.
(4) 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.
(5) Facteurs d'émissions de l'électricité (FE IEA) utilisés pour fixer la cible du plan Impact 2023.
(6) 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.
(7) 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.
(8) Données pro forma 2019-2023.
(9) Pour les réseaux desservant plus de 50 000 habitants. À périmètre constant.

Performance économique et financière

- Les quatre indicateurs financiers traduisent une croissance de l'activité et une performance opérationnelle et financière solides. Les différents indicateurs financiers sont commentés en détail au chapitre 5.

Performance sociale

- **Engagement des collaborateurs** : en 2023, le taux d'engagement des collaborateurs se maintient à un excellent niveau de 89 %, avec un taux de participation à l'enquête de 79 %, en croissance par rapport à 2022. Ces excellents résultats, au-delà de la cible de 80 % du plan Impact 2023, témoignent d'une forte adhésion, d'un bon niveau de confiance des collaborateurs dans la mise en œuvre de la stratégie du Groupe, et du succès du rapprochement avec Suez (cf. section 4.4.4.3.1 *infra*).
- **Sécurité au travail** : le Groupe fait du « zéro accident » un objectif ainsi qu'un véritable levier de performance. En 2023, le taux de fréquence des accidents avec arrêt a poursuivi sa baisse, atteignant la cible de 5 du plan Impact 2023 (Tf = 4,95). (cf. section 4.4.3.1 *infra*).
- **Formation et employabilité des salariés** : Veolia s'est doté d'une politique de formation ambitieuse notamment pour accompagner la stratégie du Groupe et faire de Veolia l'entreprise de référence pour la transformation écologique (cf. section 4.4.4.2.1 *infra*). Avec 29 heures de formation annuelle moyenne par salarié, Veolia dépasse largement la cible fixée dans le cadre du plan Impact 2023.
- **Mixité** : les actions engagées pour promouvoir la mixité et faire progresser la féminisation des cadres du Groupe (processus de recrutement, politique jeunes talents, plan de succession des *Executive Resources* (Top 500), programmes de développement spécifiques, etc.) se poursuivent. En 2023, la proportion de femmes nommées au sein des *Executive Resources* (Top 500) continue à augmenter (30,7 % sur la période 2020-2023), mais reste insuffisante pour la cible particulièrement ambitieuse de 50 % sur la période 2020-2023 du plan Impact 2023 (cf. section 4.4.5.3 *infra*).

Performance environnementale

- **Lutte contre le dérèglement climatique** : cet objectif comporte deux volets :
 - **réduction des émissions de GES** : les investissements de décarbonation de la production d'énergie en Europe centrale et orientale ont progressé de près de 147 M€ en 2023. Ces investissements, réalisés principalement en Pologne et République tchèque, portent le cumul du plan d'investissement à fin 2023 à un total de 529 M€, soit au-delà des 400 M€ ciblés dans le programme stratégique Impact 2023. (cf. section 4.2.3.2.1 *infra*). Avec le démarrage des installations à Braunschweig (Allemagne), Prerov et Kolin (République tchèque), la diminution des émissions de gaz à effet de serre devient effective ;
 - **émissions évitées** : en 2023, Veolia a poursuivi les efforts de décarbonation des activités de ses clients, notamment en ce qui concerne les activités de recyclage des déchets, de leur valorisation matière et énergie, de production d'énergie bas carbone et renouvelable ou de solutions d'efficacité énergétique. La cible de 15 Mt du plan Impact 2023 est dépassée (cf. section 4.2.3.2.1 *infra*).
- **Économie circulaire** : recyclage des plastiques. Malgré une forte augmentation des capacités de recyclage du Groupe (~725kt), des baisses de production ont été constatées en 2023, notamment en France, en Allemagne et en Chine, s'expliquant par un environnement marché peu favorable (cf. section 4.2.2.2 *infra*). Avec 465 kt de plastique transformé sortant des usines de Veolia, la cible de 610 kt du plan Impact 2023 n'a pas été atteinte.

- **Protection des milieux et de la biodiversité** : en 2019, le Groupe a recensé ses sites sensibles au regard de la protection des milieux et de la biodiversité. L'objectif du plan Impact 2023 de 75 % d'avancement en 2023 est dépassé (85 % à fin 2023), grâce à une mobilisation de l'ensemble des *Business Units* qui a permis à l'indicateur de gagner 19 points en un an (cf. section 4.2.4.3.1 *infra*).
- **Gestion durable de la ressource en eau** : la cible 2023 d'un rendement des réseaux d'eau potable de 75 %, atteinte dès 2021, est à nouveau dépassée en 2023 (cf. section 4.2.5.2 *infra*). Les plans d'actions engagés par le Groupe (travaux de renouvellement, de sectorisation, de maintenance des compteurs, de détection de fuite) confortent l'amélioration du taux de rendement et la diminution des pertes d'eau douce associées.

Performance commerciale

- **Satisfaction des clients et des consommateurs** : les résultats de la campagne 2023 confirment la très bonne dynamique du déploiement du *Net Promoter Score* (NPS), avec 82 % du CA Groupe couvert. Le score de 53 demeure à un bon niveau par rapport aux entreprises opérant dans des secteurs comparables. Pour la première fois en 2023, les activités des entités issues du rapprochement avec Suez ont été intégrées au calcul de l'indicateur.
- **Développement de solutions innovantes** : cet indicateur vise à mesurer la capacité du Groupe à diffuser de manière structurée les innovations prioritaires. En 2023, 17 innovations ont été comptabilisées dans au moins dix contrats signés par le Groupe (cf. section 1.4.3 *infra*).
- **Traitement et valorisation des déchets dangereux** : avec 4,2 milliards d'euros de chiffres d'affaires sur le segment des déchets liquides et dangereux, le Groupe a de nouveau franchi en 2023 la cible de 4 milliards d'euros qu'il s'était fixé pour le plan Impact 2023.

Performance sociétale

- **Création d'emplois et de richesses dans les territoires** : l'étude réalisée en 2023 porte sur 58 pays (cf. section 4.3.2.2 *infra*). Les résultats par pays, publiés sur Internet, sont accessibles dans chaque pays à toutes les parties prenantes du Groupe.
- **Éthique et conformité** : en 2023, 88 % des répondants à l'enquête d'engagement ont répondu positivement à la question « Dans mon pays, Veolia a un comportement éthique et respecte les règles de conformité dans ses activités ? ». Ce score supérieur à la cible de 80 % du plan Impact 2023 est d'autant plus solide que le nombre de répondants a fortement augmenté (cf. section 4.6.3.2 *infra*).
- **Accès aux services essentiels (eau et assainissement)** : cet indicateur mesure le nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour l'accès et le maintien aux services, qu'il s'agisse de solutions physiques ou contractuelles (cf. section 4.3.3.2 *infra*). La cible du plan Impact 2023 (+12 % vs 2019) est dépassée en 2023 (+24,7 %). Ce résultat est porté notamment par l'inscription de dispositifs de maintien dans les offres de Veolia dans les pays bien desservis par le réseau, et par l'élargissement de la couverture par le réseau des quartiers jusqu'alors non desservis.

Notation extra-financière 2023

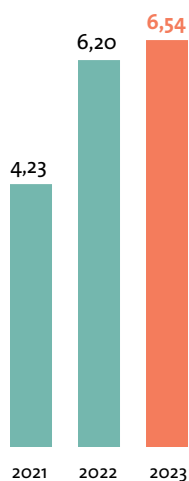
	2023
DJSI	Inclusion dans les indices DJSI World et Europe
FTSE4Good	Inclusion dans l'indice FTSE4Good
S&P Global	83/100, 1 ^{er} des Multi and Water Utilities ⁽¹⁾
ISS-ESG	Prime, 1 ^{er} décile, B ⁽²⁾
Moody's Analytics	72/100 (score moyen du secteur = 53/100)
CDP Climate change	Leadership, A-
CDP Water security	Leadership, A-
Ecovadis	/

(1) CSA score au 22/12/2023.

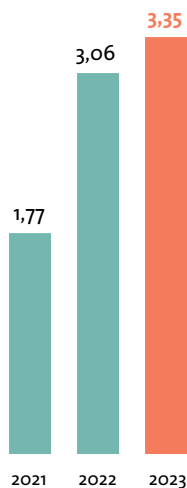
(2) Au 17/10/2023.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET BOURSIÈRES ⁽¹⁾

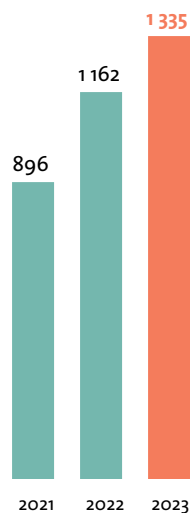
EBITDA
(en Mds €)



EBIT Courant
(en Mds €)



Résultat net courant
part du Groupe (en M€)



ROCE
après impôt



(1) Voir Définitions en chapitre 5, section 5.5.2 infra.

Informations financières sélectionnées RFA

Données en normes IFRS

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2022	31/12/2023
Chiffre d'affaires	42 885	45 351
EBITDA	6 196	6 543
EBIT Courant	3 062	3 346
Résultat net courant part du Groupe	1 162	1 335
Capacité d'autofinancement	4 804	5 582
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence ⁽¹⁾	2 333	2 847
Résultat net part du Groupe	716	937
Dividendes versés ⁽²⁾	688	787
Dividende par action versé au titre de l'exercice ⁽³⁾	1,1	1,25
Total actif	73 304	72 566
Endettement financier net à la clôture ^(4, 5)	-18 138	-17 903
Investissements industriels (y compris nouveaux actifs financiers opérationnels)	-3 089	-3 730
Free cash-flow net ⁽⁶⁾	1 032	1 143

(1) Le résultat opérationnel après quote-part de résultat net des entités mises en équivalence n'inclut pas les plus ou moins-values de cessions financières comptabilisées en résultat financier.

(2) Dividendes versés par la société mère.

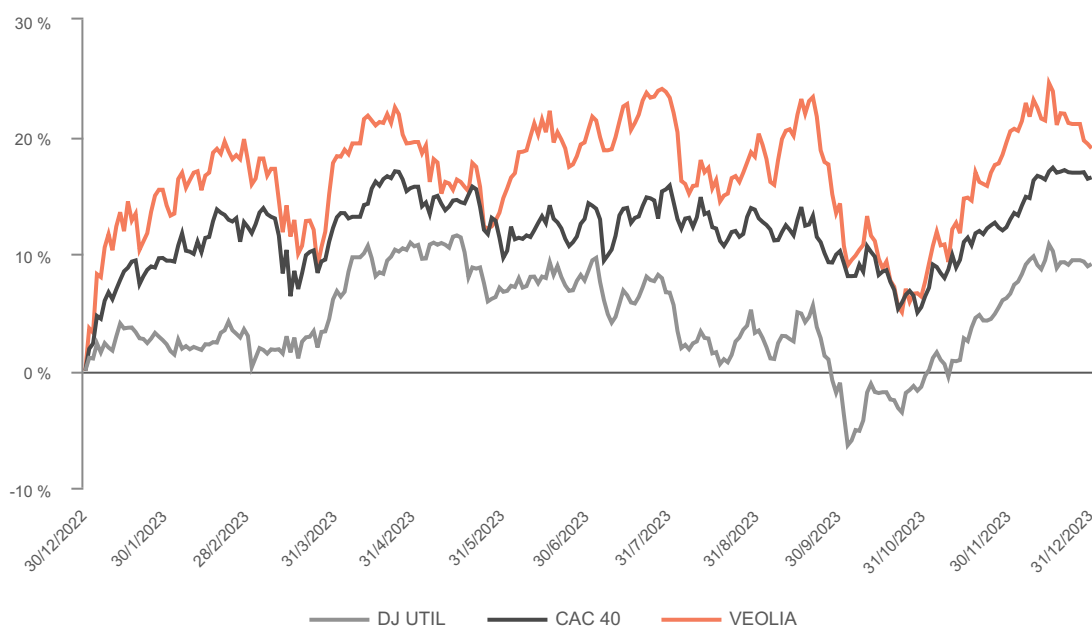
(3) Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale du 25 avril 2024.

(4) Définitions : cf. chapitre 5, section 5.5.2 infra.

(5) L'endettement financier net exclut la réévaluation des passifs financiers dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez comme défini dans la section 5.6.4 infra.

(6) Le free cash-flow net correspond au free cash-flow des activités poursuivies i.e. à la somme de l'EBITDA, des dividendes reçus, de la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel, de la capacité d'autofinancement financière, moins les frais financiers nets, les investissements industriels nets, les impôts payés, les dépenses de renouvellement, les charges de restructuration et les autres charges non courantes.

Performance boursière 2023



Dividende
par action



1,25 €
2023 ⁽¹⁾

—
1,12 €
2022

—
1,00 €
2021

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

GOUVERNANCE

Composition du conseil au 31 décembre 2023

61 ans
Âge moyen

54,5 %⁽¹⁾
de femmes
administrateurs

82 %⁽²⁾
Taux
d'indépendance

6 ans
Durée moyenne
des mandats

96 %
Taux d'assiduité

4
Nationalités
étrangères



Antoine Frérot
Président du conseil
d'administration



Estelle Brachlianoff
Directrice générale

Administrateurs indépendants 9



Maryse Aulagnon
Vice-présidente
du conseil
d'administration
et administratrice
référente



Olivier Andriès



Véronique Bédague



Isabelle Courville



Pierre-André de Chalendar



Marion Guillou



Nathalie Rachou



Francisco Reynès



Guillaume Texier



1 Administratrice représentant
les salariés actionnaires



Agata Mazurek-Bak

2 Administrateurs
représentant les salariés



Franck Le Roux



Pavel Páša

1 Censeur



Enric Xavier Amiguet i Rovira

* Président/Présidente

Les comités du Conseil



Comptes et audit

6 membres

100 % d'indépendance

97 % d'assiduité



Nominations

4 membres

75 % d'indépendance

100 % d'assiduité



Rémunérations

5 membres

100 % d'indépendance

100 % d'assiduité



**Recherche,
innovation, et
développement
durable**

5 membres

100 % d'indépendance

100 % d'assiduité



Raison d'être

6 membres

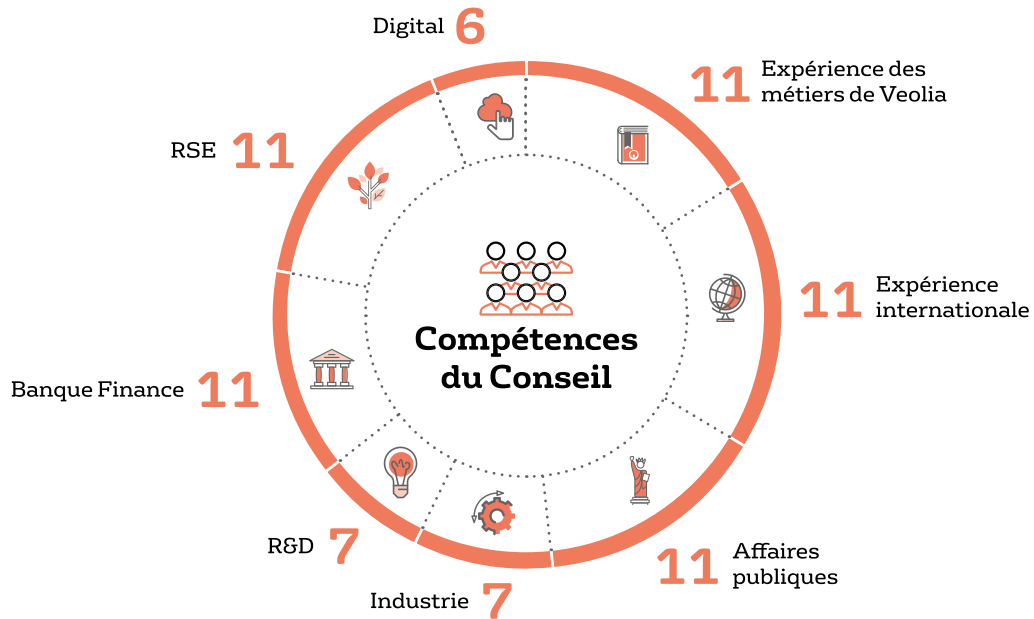
80 % d'indépendance

100 % d'assiduité

(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.

Cartographie des compétences ⁽¹⁾

Nombre d'administrateurs possédant l'expertise



Composition du comité exécutif ⁽¹⁾



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



Éric 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 mondiales



Christophe Maquet,
directeur de la zone Asie-Pacifique



Gustavo Miguez,
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, et conseiller du président



Helman le Pas de Sécheval,
secrétaire général



Frédéric Van Heems,
directeur de la zone Amérique du Nord

⁽¹⁾ À la date du dépôt du présent Document d'enregistrement universel.

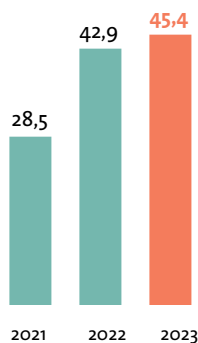
CHIFFRES CLÉS



45 351

Chiffre d'affaires en M€

Évolution du chiffre d'affaires (en Mds€)



Répartition de la clientèle du Groupe



43 %

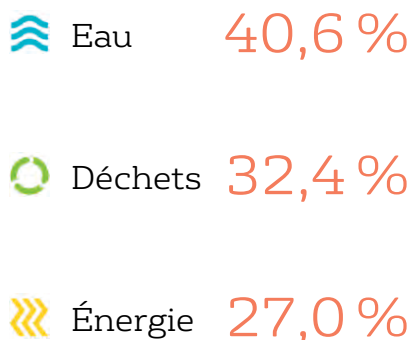
industriels



57 %

collectivités publiques

Chiffre d'affaires par métier

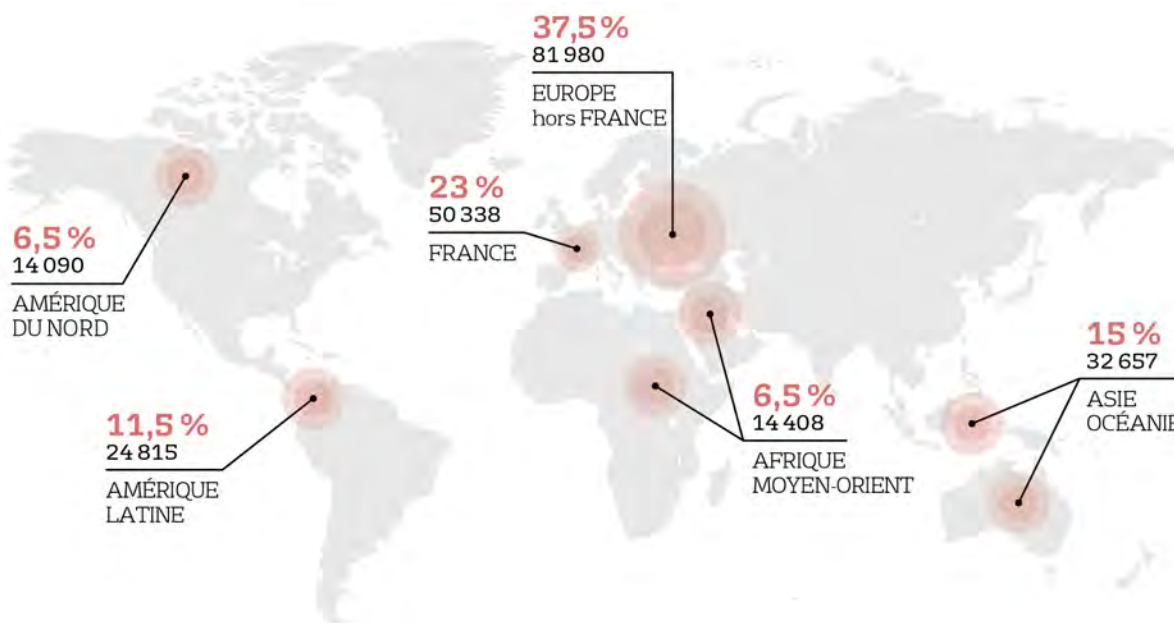


Chiffre d'affaires par géographie



Répartition géographique des effectifs ⁽¹⁾

218 288 collaborateurs



⁽¹⁾ Hors effectifs des concessions en Chine.

LE PROGRAMME STRATÉGIQUE DE VEOLIA POUR LA PÉRIODE 2024-2027 :

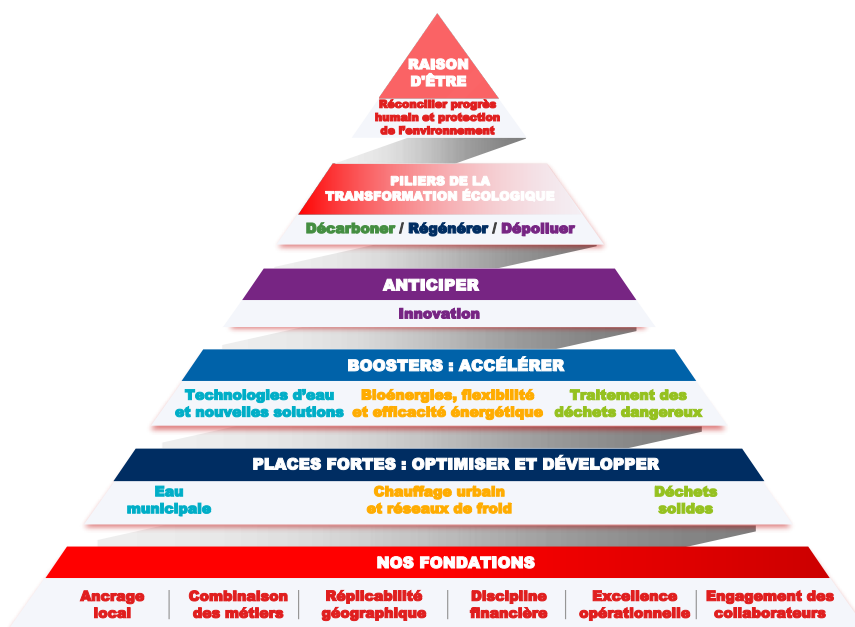


2023 est la dernière année du programme Impact 2023 durant lequel Veolia a démontré sa capacité à atteindre ses objectifs de performance financière et non financière grâce à son agilité, son excellence opérationnelle et sa discipline financière.

Veolia démarre l'année 2024 avec une grande confiance, en lançant son nouveau programme GreenUp pour la période 2024-2027 (cf. section 1.2.1).

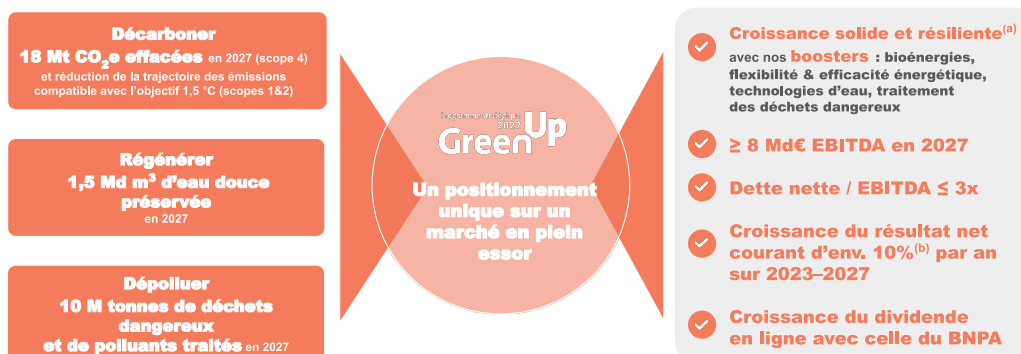
GreenUp présente un modèle de création de valeur permettant de faire reposer l'accélération de notre croissance rentable sur la combinaison de nos 3 places fortes et nos 3 boosters :

- des places fortes de services essentiels, sur le modèle des infrastructures : l'Eau municipale, les Déchets solides et le Chauffage urbain. Ces activités fournissent des services essentiels dans le cadre de contrats à long terme avec une forte visibilité sur la génération de flux de trésorerie et connaîtront une solide croissance dans les années à venir ;
- des boosters de croissance, ancrés sur nos bastions qui vont tirer notre croissance :
 - technologies d'eau et nouvelles solutions ;
 - dans l'énergie, les bioénergies, les énergies renouvelables, la flexibilité et l'efficacité énergétique ;
 - et traitement des déchets dangereux.



GreenUp en résumé :

Des engagements financiers et non financiers fermes grâce à un positionnement unique sur un marché en plein essor qui permettent de s'engager sur une croissance du résultat net d'environ 10 % par an entre 2023 et 2027 (pour plus de détails cf. section 1.2.1).

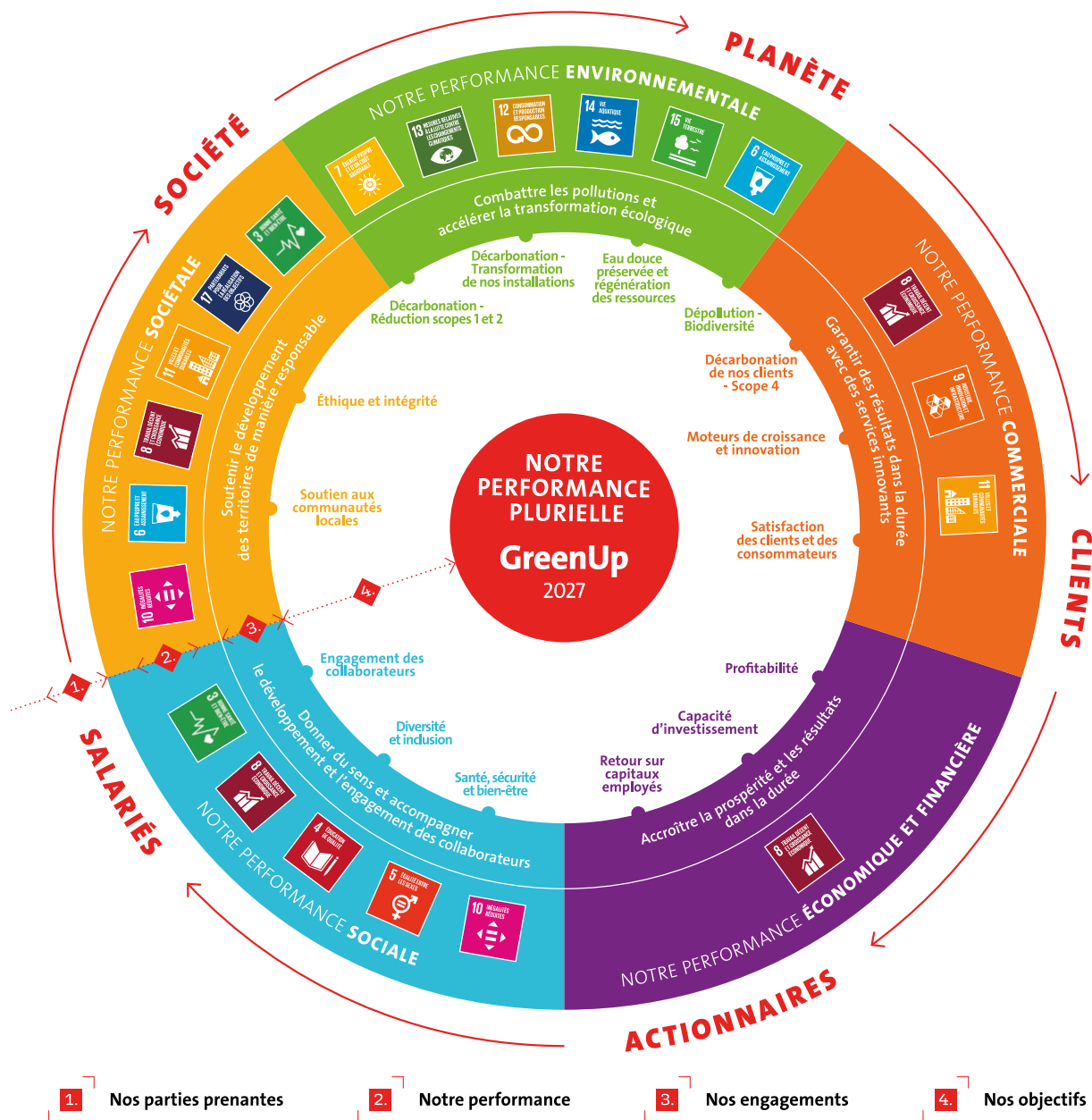


(a) Hors impact du prix des énergies.
(b) À change constant.

LA PERFORMANCE PLURIELLE DANS LE PROGRAMME GreenUp 2027



Dans un souci de simplification pour une meilleure appropriation, et d'alignement avec le nouveau programme stratégique GreenUp, le référentiel de performance plurielle a été réduit à 15 objectifs, tout comme le nombre d'indicateurs de performance Groupe associés.



Les objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU

Veolia participe à plus ou moins grande échelle à la mise en œuvre de chacun des 17 ODD, avec un impact direct sur 14 d'entre eux.



Dimension	Engagements	Objectif poursuivi	Indicateur - définition	Référence 2023	Cible 2027
Performance économique et financière	Accroître la prospérité et les résultats dans la durée	Profitabilité	Résultat net courant part du Groupe	1 335 M€	CAGR ~10 % (FX 2023 constant)
		Capacité d'investissement	Free cash flow (avant investissements de croissance discrétionnaires)	1 683 M€	cible annuelle
		Retour sur capitaux employés	ROCE après impôts	8,3 %	cible annuelle
Performance commerciale	Garantir les résultats dans la durée avec des services innovants	Satisfaction des clients et consommateurs	Taux de satisfaction client via la méthodologie du « Net Promoter Score Étendu » (score et couverture du chiffre d'affaires)	non applicable	score ≥ 30 sur 80 % du chiffre d'affaires
		Décarbonation de nos clients - Scope 4	Émissions de GES effacées (nouvelle méthodologie)	13,8 Mt	≥ 18 Mt
		Moteurs de croissance et innovation	Croissance du chiffre d'affaires des segments d'activité prioritaires (énergie, technologies de l'eau, déchets dangereux)	20,6 Mds€	CAGR ≥ 5 % à prix d'énergie et effet de change constant, hors cessions programmées au 01/01/24
Performance environnementale	Combattre les pollutions et accélérer la transformation écologique	Décarbonation - réduction scopes 1 et 2	Réduction des émissions GES Scopes 1 et 2	-5 % vs 2021 (33,6 Mt vs 35,5 Mt)	-18 % vs 2021 (29 Mt vs 35,5 Mt)
		Décarbonation - transformation de nos installations	Capex de décarbonation, dont sortie du charbon et captage méthane (cumul 2024-2027)	non applicable	600 M€
		Eau douce préservée et régénération des ressources	Eau douce préservée (réutilisation, dessalement, réduction de fuites)	1,4 Md m ³	≥ 1,5 Md m ³
		Dépollution - Biodiversité	Préservation de la biodiversité sur les sites sensibles	59 % de progrès des plans d'actions (nouveau périmètre)	≥ 85 % de progrès des plans d'actions
Performance sociale	Donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs	Santé, sécurité et bien-être	Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (employés Veolia)	4,95	≤ 4,1
		Engagement des collaborateurs	Taux d'engagement des collaborateurs (enquête Voice of Resources)	89 %	≥ 85 %
		Diversité et inclusion	Proportion de femmes au sein du Comité de direction Groupe	25,6 %	≥ 30 %
Performance sociétale	Soutenir le développement des territoires de manière responsable	Éthique et intégrité	Réponses positives à la question sur l'éthique et la conformité dans l'enquête Voice of Resources	88 %	≥ 83 %
		Soutien aux communautés locales	Habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour accéder aux services essentiels (toutes activités)	7,8 M hab	8,4 M hab (à périmètre 2023 constant)

1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1	HISTOIRE ET PRÉSENTATION GÉNÉRALE	22
1.1.1	Histoire et évolution	22
1.1.2	Raison d'être	23
1.1.3	Présentation générale	23
1.2	STRATÉGIE 	24
1.2.1	Le programme stratégique de Veolia pour la période 2024-2027 : GreenUp	24
1.2.4	Modèle d'affaires	28
1.2.2	Rappel des grandes lignes du programme Impact 2023	26
1.2.3	Bilan du programme Impact 2023	27
1.3	MÉTIERS 	30
1.3.1	Description	30
1.3.2	Les facteurs pouvant influencer les métiers	34
1.3.3	Contrats adaptés aux marchés	35
1.3.4	Marchés et concurrence	36
1.4	RECHERCHE ET INNOVATION	42
1.4.1	La recherche et innovation au service de la transformation écologique	42
1.4.2	Solutions scientifiques et technologiques - succès et avancées	43
1.4.3	Les innovations pour répondre aux enjeux du Groupe	45
1.4.4	Les innovations digitales	46
1.4.5	Un accès privilégié à l'écosystème de l'innovation	47
1.4.6	Développement de la culture d'innovation	48
1.5	ORGANISATION DU GROUPE ET AUTRES ÉLÉMENTS D'ACTIVITÉS 	49
1.5.1	Organigramme	49
1.5.2	Organisation géographique	50
1.5.3	Autres éléments d'activités	59
1.6	RÉGLEMENTATION ENVIRONNEMENTALE	60
1.6.1	Réglementation internationale	60
1.6.2	Réglementation européenne	60
1.6.3	Réglementation française	65
1.6.4	Réglementations américaine, australienne et chinoise	69

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



1.1 Histoire et présentation générale

1.1.1 HISTOIRE ET ÉVOLUTION

- 1853** La Compagnie Générale des Eaux est créée par décret impérial. Elle obtient sa première concession de service public de distribution des eaux à Lyon. Elle développe son activité en France, à Nantes (1854), Nice (1864), et Paris (1860) et sa banlieue (1869).
- 1880** Un traité accorde à la Compagnie Générale des Eaux la production et la distribution d'eau à Venise. Suivront Constantinople en 1882 et Porto en 1883.
- 1975** La Compagnie Générale des Eaux crée SARP Industries pour valoriser les déchets dangereux. SARP Industries deviendra rapidement le premier centre européen de traitement des déchets toxiques liquides.
- 1980** La Compagnie Générale des Eaux prend le contrôle de :
- la Compagnie Générale d'Entreprises Automobiles (CGEA) (qui deviendra CONNEX et ONYX, puis respectivement Veolia Transport et Veolia Propreté);
 - la Compagnie Générale de Chauffe et d'Esys-Montenay (ensuite fusionnées et rebaptisées Dalkia);
 - l'ensemble de ses filiales spécialisées dans la conception, l'ingénierie et la réalisation d'équipements de traitement des eaux potables et usées qu'elle regroupe au sein d'Omnium de Traitement et de Valorisation (OTV).
- Un important développement à l'étranger est entamé.
- 1998** La Compagnie Générale des Eaux devient Vivendi et rétrocède son nom à sa filiale spécialisée dans l'eau.
- 1999** Vivendi crée Vivendi Environnement pour y regrouper l'ensemble des activités de services à l'environnement : l'Eau (Vivendi Water), la Propreté (ONYX), les services énergétiques (Dalkia) et le Transport (CONNEX).
- 2000** Vivendi devient Vivendi Universal. Les actions Vivendi Environnement sont introduites en Bourse à Paris le 20 juillet 2000.
- 2001** Les actions Vivendi Environnement intègrent en août le CAC 40, et sont admises en octobre au New York Stock Exchange (NYSE) sous la forme d'American Depositary Receipts (ADR).
- 2002** Vivendi Universal réduit progressivement sa participation. Dans ce même temps, Vivendi Environnement opère un recentrage de ses activités pour se focaliser sur son métier historique de services à l'environnement.
- 2003** Vivendi Environnement devient Veolia Environnement.¹
- 2005** Veolia Environnement déploie la marque Veolia, déclinée pour chacune des divisions (Veolia Eau, Veolia Propreté, Veolia Énergie et Veolia Transport).
- 2006** Vivendi Universal sort entièrement du capital de Veolia Environnement.
- 2011** Veolia Environnement et la Caisse des Dépôts annoncent la naissance de Veolia Transdev, issu du rapprochement de leurs filiales respectives Veolia Transport et Transdev. Le Groupe présente son plan stratégique ainsi que ses perspectives à moyen terme. Celles-ci visent notamment le recentrage de son portefeuille d'activités et de métiers.
- 2013** Le Groupe initie une modification importante de son organisation. Les activités du Groupe sont désormais organisées par zones géographiques et non plus par métiers et divisions. Veolia Transdev devient Transdev Group.
- 2014** Veolia Environnement et EDF finalisent l'accord portant sur leur filiale commune Dalkia. EDF reprend l'intégralité des activités de Dalkia en France (avec conservation de la marque Dalkia). Les activités à l'international sont reprises par le Groupe. Dans le même temps, le Groupe a repris à 100 % les activités latino-américaines de la filiale commune qu'elle détenait avec FCC, Proactiva. Les ADR de Veolia Environnement ne sont plus cotés au New York Stock Exchange depuis le 23 décembre. Les titres ADR sont désormais négociés sur le marché hors cote américain (US Over-the-Counter market).
- 2015** Le Groupe présente son plan stratégique pour la période 2016-2018 reposant principalement sur deux axes : (i) une croissance du chiffre d'affaires résultant du rééquilibrage des activités entre la clientèle municipale et industrielle et du renforcement de sa position hors d'Europe et (ii) la poursuite de la politique de réduction des coûts et de l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.
- À l'occasion de la COP21, Veolia réaffirme son engagement en faveur de la lutte contre le changement climatique. Un engagement fondé sur trois actions primordiales pour juguler les émissions de gaz à effet de serre : l'économie circulaire, la mise en place du principe « pollueur-payeur » et la réduction des émissions de méthane.
- 2016** Veolia Environnement signe avec la Caisse des dépôts et consignations un accord portant sur son désengagement de Transdev Group. La Caisse des dépôts et consignations acquiert 20 % du capital de Transdev Group. Le Groupe reprend les actifs de la division Produits sulfurés de Chemours, et renforce son offre de traitement et de recyclage des déchets pour le secteur Pétrole et Gaz aux États-Unis.
- Il acquiert également la start-up américaine Kurion, et dispose désormais d'une offre complète dans le domaine de l'assainissement nucléaire. Ainsi est créée l'activité Nuclear Solutions de Veolia.
- 2019** Veolia Environnement cède au groupe Rethmann sa participation résiduelle dans Transdev Group.
- À l'occasion de l'assemblée générale mixte de ses actionnaires, Veolia s'est officiellement doté d'une raison d'être.
- Veolia finalise la cession de ses réseaux de chaleur et de froid aux États-Unis à Antin Infrastructure Partners pour un montant de 1,1 milliard d'euros.
- 2020** Le Groupe présente le 28 février son programme stratégique pour la période 2020-2023 : Impact 2023.
- Veolia Environnement acquiert le 5 octobre, 29,9 % du capital de Suez auprès d'ENGIE et confirme son intention de déposer un projet d'offre publique d'acquisition sur le solde du capital de Suez.
- 2021** Veolia poursuit son projet de rapprochement avec Suez. Le résultat définitif du succès de l'offre publique d'acquisition de Veolia sur Suez a été publié le 10 janvier 2022 par l'Autorité des marchés financiers (AMF) et son règlement-livraison est intervenu le 18 janvier 2022. Le retrait obligatoire des actions Suez d'Euronext Paris et la radiation sont intervenus le 18 février 2022.
- 2022** Suite au rapprochement avec Suez en 2022, Veolia renforce son ambition de créer un champion mondial de la transformation écologique.

⁽¹⁾ Dans le cadre du présent Document d'enregistrement universel, sauf indication contraire, le terme « la Société » se réfère à la société anonyme Veolia Environnement, les termes « Groupe » ou « Veolia » se réfèrent à Veolia Environnement et ses filiales consolidées directes ou indirectes.

1.1.2 RAISON D'ÊTRE

Veolia est l'un des premiers groupes français à avoir défini sa raison d'être, adoptée par son conseil d'administration en avril 2019. Élaborée en concertation avec ses différentes parties prenantes et validée par le conseil d'administration, la raison d'être du Groupe exprime à la fois pourquoi Veolia existe, ce qu'il fait, et comment, au profit de toutes ses parties prenantes. Fruit de plus de 160 ans d'histoire, cette raison d'être s'inscrit dans la mission de Veolia, « Ressourcer le Monde ».

La raison d'être indique le sens fondamental de l'action de Veolia. Elle est à la fois le cap que vise le Groupe, un moyen de montrer l'horizon de son ambition et d'ancrer davantage ses actions dans la durée. La raison d'être de Veolia est portée à la connaissance de toutes ses parties prenantes – employés, clients, fournisseurs, actionnaires, partenaires, territoires où elle opère – afin qu'elles en connaissent le sens et participent à sa mise en œuvre effective.

En 2023, Veolia s'est doté d'une version courte de sa raison d'être pour faciliter son appropriation par tous les collaborateurs, mettre plus fortement en exergue ses éléments clés pour l'ensemble de ses parties prenantes, pour ainsi soutenir, renforcer et accélérer son déploiement.

La transformation écologique, c'est agir pour concilier progrès humain et protection de l'environnement.

Nous développons et ancrons dans les territoires des solutions qui dépolluent et préservent nos ressources vitales de l'épuisement, des solutions qui décarbonent nos modes de vie et de production et les adaptent aux conséquences du dérèglement climatique.

Nous nous mobilisons, partout dans le monde, dans le respect de chaque culture, pour améliorer la santé et la qualité de vie des communautés humaines.

Chez Veolia, nous voulons être utiles au plus grand nombre en traitant comme un tout indissociable les enjeux économiques, sociaux et environnementaux.

La version longue de la raison d'être est à retrouver sur [veolia.com](https://www.veolia.com).

1.1.3 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Référence mondiale dans ses métiers de services à l'environnement, Veolia propose une gamme complète de services pour la gestion de l'eau, la gestion des déchets et la gestion énergétique sur les cinq continents.

Présent dans 57⁽ⁱ⁾ pays en 2023, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 45 351,2 millions d'euros et emploie 218 288 collaborateurs.

En 2022, Veolia est organisé en sept zones géographiques (France et déchets spéciaux Europe, Europe centrale et orientale, Europe du Nord, Asie Pacifique, Ibérie et Amérique latine, Amérique du Nord, Italie - Afrique-Moyen-Orient) et une zone mondiale complémentaire (Technologies de l'eau).

L'organisation au sein des zones géographiques est structurée par zone déléguée ou pays (unité opérationnelle ou *Business Unit*), et les directeurs de pays sont ainsi responsables des métiers Eau, Déchets et Énergie sur leur périmètre.

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

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

1.2 Stratégie RFA

Face aux effets tangibles du réchauffement climatique, 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'être orientés vers des 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.

Veolia se positionne comme le chaînon manquant de cette transformation écologique pour répondre à une demande grandissante du marché.

Le marché sur lequel évolue Veolia aujourd'hui n'est plus un marché de l'offre mais dorénavant un marché de la demande : décarbonation, atténuation et adaptation au changement climatique, gestion de la rareté des ressources, préservation de la qualité de vie et santé des populations, recherche de compétitivité et de souveraineté des acteurs et des territoires.

Le Groupe n'a jamais été aussi fort avec des solutions uniques sur toute la chaîne de valeur des métiers indispensables à la transformation écologique, ni aussi bien positionné pour accompagner ses clients à répondre à ces différents défis.

C'est dans ce contexte que Veolia lance son nouveau programme stratégique, pour la période 2024-2027, appelé GreenUp.

1.2.1 LE PROGRAMME STRATÉGIQUE DE VEOLIA POUR LA PÉRIODE 2024-2027 : GREENUP

Pour Veolia, la transformation écologique porte un besoin de solutions qui décarbonent, dépolluent, régénèrent et qui protègent donc la santé, le bien être et le pouvoir d'achat, l'autonomie stratégique et l'attractivité des territoires ainsi que la performance des industriels.

Cet impact démontre l'importance de consacrer des efforts au verdissement, à la transformation, et pas seulement à ce qui est déjà « vert »: c'est précisément l'objectif de GreenUp. Veolia accélère par ailleurs sa propre trajectoire de décarbonation, avec une réduction des émissions (scopes 1 & 2) de -50 % d'ici à 2032, compatible avec la trajectoire de réchauffement de 1,5 °C de l'accord de Paris.

Une ambition : être le chaînon manquant à la transformation écologique

Le Groupe est présent sur des marchés porteurs et largement décorrélés des cycles économiques. Il est fort d'une gouvernance et d'un encadrement ayant démontré leur capacité à livrer des résultats, quel que soit le contexte.

Le Groupe est également fort d'avoir pour premier actionnaire ses salariés. Il est un employeur de référence avec un taux d'engagement à 89 % des salariés, et figure dans les premiers rangs des classements ESG.

Veolia se propose avec GreenUp d'agir concrètement pour la transformation écologique, d'accélérer, de transformer et surtout de proposer des solutions concrètes, abordables, et duplicables.

Avec GreenUp, Veolia accélère également la croissance rentable de ses activités à l'échelle mondiale. Pour cela, le Groupe va renforcer son positionnement de leader mondial et européen dans ses places fortes, l'eau municipale, le recyclage et la valorisation des déchets solides et les réseaux de chaleur, et accélérer le développement de ses activités booster à plus fort impact : les technologies et nouvelles solutions pour l'eau, le traitement des déchets dangereux et les bioénergies, la flexibilité électrique et l'efficacité énergétique. Leur déploiement rapide et à grande échelle permettra d'effacer 18 millions de tonnes d'émissions de CO₂ (scope 4) à horizon 2027, préserver 1,5 milliard de m³ d'eau et traiter 10 millions de tonnes de déchets dangereux à horizon 2027.

Une priorité : booster la croissance d'un socle séculaire

Pour réaliser sa croissance, Veolia agit comme un intégrateur de solutions, en combinant ses différents métiers – Eau, Énergie, Déchets – pour aider ses clients à se décarboner, à dépolluer et régénérer les ressources. Pour ce faire, le Groupe s'appuie sur la conjugaison de ses activités socles, dites places fortes, avec des boosters de croissance, amplifiée par sa présence partout dans le monde pour dupliquer des solutions éprouvées et en faire bénéficier les 57¹ pays où il est présent.

L'accélération de GreenUp s'appuiera ainsi sur les places fortes sur lesquelles ces boosters peuvent se développer. Elles pèsent 70 % de l'activité de Veolia aujourd'hui et continueront à alimenter sa croissance dont elles représenteront 30 % à échéance 2027 avec 2 milliards d'euros d'investissement consacrés dans le cadre du plan.

Ce sont des bases robustes, des services essentiels aux territoires ou aux industriels, souvent comparables à des infrastructures. Pour ces activités telles que les réseaux de chaleur, l'eau municipale ou le recyclage et la valorisation des déchets solides, Veolia maintient son leadership mondial et européen grâce à ses efforts sur l'excellence opérationnelle et l'innovation.

Fers de lance de la croissance de Veolia, les boosters constituent des activités stratégiques auxquelles le Groupe va consacrer une part prépondérante de ses ressources, dans le cadre de son plan GreenUp et vise une croissance du chiffre d'affaires de +50%, à horizon 2030. Elles pèsent déjà 30 % de son chiffre d'affaires, et généreront 70 % de sa croissance 2024-2027. Veolia y allouera la moitié des investissements de croissance, soit 2 milliards d'euros, autant que pour l'ensemble des activités du précédent plan stratégique.

L'énergie locale décarbonante

Les bioénergies, la flexibilité électrique et l'efficacité énergétique des bâtiments et des industries, sont le premier booster du programme GreenUp. Produire une énergie locale décarbonante pour l'ensemble de ses clients municipaux et industriels dans le monde, tel est l'engagement de Veolia qui a pour ambition de produire 8 GW de bioénergies et d'avoir une capacité installée flexible de 3 GW d'ici 2030.

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

De la production de bioénergies à partir de déchets non recyclables, des eaux usées, à la récupération de chaleur et de froid perdus, ou encore à travers les solutions d'efficacité énergétique et la capture de CO₂, le Groupe se positionne sur la production d'une énergie locale, abordable et bas carbone avec un objectif de 18 MtCO₂ effacées en 2027.

Avec un chiffre d'affaires de plus de 12 milliards d'euros⁽²⁾ dans ce secteur en 2023, Veolia accélère le développement de ces solutions innovantes afin de permettre à ses clients d'optimiser et d'équilibrer leur mix énergétique, tout en accélérant la production et la consommation d'énergies renouvelables.

Les technologies d'eau et nouvelles solutions

Pilier central des activités de Veolia, l'activité eau guide le Groupe depuis 170 ans, et positionne Veolia comme leader mondial de ce secteur. Le Groupe compte maintenir son excellence opérationnelle tout en proposant des innovations technologiques à ses clients, en passant des métiers de la distribution d'eau aux métiers de la science de l'eau.

Les technologies d'eau et nouvelles solutions constituent le deuxième booster de ce programme. Elles permettent de préserver les ressources en eau et de traiter les nouveaux polluants. Veolia vise à devenir le fournisseur de services d'eau du futur en mettant l'accent sur l'efficacité de ses solutions, dont la réutilisation des eaux usées traitées, le traitement des eaux et des polluants, dont les micro-polluants, grâce à des technologies de pointe ou encore la production d'eau potable.

Doté d'un portefeuille unique de solutions et de technologies propriétaires, et avec 18 milliards d'euros de chiffre d'affaires dans ce secteur, Veolia vise, d'ici 2027, 1,5 milliards m³ d'eau économisés.

Le traitement des déchets dangereux

Leader mondial de l'activité de traitement des déchets dangereux et présent sur tous les continents, Veolia accélère ses activités auprès de ses clients avec le déploiement d'offres uniques.

Le traitement des déchets dangereux est le troisième booster de ce nouveau programme. Il permet de traiter les éléments les plus toxiques et nocifs pour protéger la santé des populations et les écosystèmes.

Le Groupe compte notamment accélérer les solutions d'économie circulaire et l'innovation dans le recyclage des batteries au lithium avec la construction de plusieurs unités, dont une, en Europe, pour le raffinage du cuivre, du cobalt, du nickel et du lithium.

Avec un chiffre d'affaires de plus de 14 milliards d'euros en 2023, Veolia poursuit le développement de ses activités et met à profit toute son expertise dans le traitement des déchets dangereux auprès de ses clients avec pour objectif de traiter 10 millions de tonnes de déchets polluants à l'horizon 2027.

Innover et combiner nos points forts pour accélérer

Même si la priorité des boosters de Veolia est de déployer et répliquer nos solutions existantes chez d'autres clients et dans d'autres géographies, Veolia accélère également sur les solutions qui n'existent pas encore, les solutions qui porteront la croissance du Groupe dans les années à venir.

Déjà acteur de premier plan dans la recherche et le développement de solutions environnementales, avec plus d'une dizaine de centres de recherche dans le monde et presque 5 000 brevets, le Groupe va fortement accélérer ses investissements dans l'innovation en les doublant avec 200 M€ supplémentaires.

Que ce soit pour décarboner en créant de la valeur à partir du carbone biogénique ou pour régénérer des ressources en travaillant sur le recyclage et la valorisation des métaux stratégiques à partir de batteries usagées ou pour intégrer l'intelligence artificielle dans nos

opérations pour détecter les fuites ou optimiser la production d'énergie, Veolia se prépare pour concevoir les technologies de demain afin de répondre aux défis futurs de ses clients.

Avec GreenUp, Veolia souhaite également capitaliser sur son positionnement international unique pour répliquer ses solutions d'un pays à un autre. L'objectif de poursuite de l'internationalisation du Groupe est régi par des principes clés : le maintien de notre présence si

le Groupe est dans le Top 3 dans un pays donné et la diversification des capitaux employés (<5 % dans la majorité des pays d'implantation). Les États-Unis, le Moyen-Orient et l'Australie sont trois zones où le développement de Veolia sera accéléré durant GreenUp.

Veolia prévoit également d'augmenter les gains d'efficacité qu'apportent le digital et l'intelligence artificielle, au sein de son plan d'économies annuel, notamment pour optimiser la consommation d'eau et d'énergie de ses clients, améliorer le tri et le recyclage des déchets, ainsi que renforcer la maintenance prédictive.

Accélérer pour plus d'impact de transformation écologique

Avec GreenUp, Veolia confirme son ambition d'associer la croissance de ses activités avec l'accélération de son impact de transformation écologique avec pour objectif à l'horizon 2027 de :

- décarboner, en effaçant 18 millions de tonnes de CO₂ équivalent à travers l'énergie locale décarbonante et l'économie circulaire ;
- préserver et régénérer les ressources en réduisant son empreinte sur les ressources d'eau douce prélevées de plus de 1,5 milliard de mètres cubes ;
- combattre les pollutions et préserver la santé des populations, en traitant 10 millions de tonnes de déchets dangereux.

Cette ambition est complétée par une trajectoire de décarbonation de ses activités, conforme aux accords de Paris, aussi bien sur ses opérations que sur les actifs de ses clients. Veolia s'engage à :

- réduire ses scopes 1 & 2 de 50 % à horizon 2032 avec l'accélération des investissements sur la sortie du charbon en Europe et la capture de biogaz sur les décharges notamment ;
- augmenter le scope 4 des émissions effacées de 50 % d'ici 2030 ;
- atteindre l'objectif Net Zéro en 2050.

Fin 2023, ce plan, accéléré, a été soumis à l'approbation de la SBTi. Cette réduction des émissions de Veolia sera rendue possible grâce à :

- une réduction des émissions sur ses activités Énergie en sortant de l'utilisation du charbon en Europe (plan d'investissement de 1,6 milliard d'euros entre 2018 et 2030), en recourant plus aux énergies vertes et en capitalisant sur son expertise sur l'efficacité énergétique ;
- une réduction des émissions sur ses activités Déchets principalement par la capture de biogaz, l'utilisation de véhicules propres et le retrait des plastiques dans ses unités de valorisation énergétique ;
- l'activité Eau contribuera également grâce au renforcement de l'utilisation des énergies vertes.

Un pilotage rigoureux à travers la performance plurielle

Depuis sa création et jusqu'à sa mise en œuvre, la raison d'être de Veolia est soutenue et pilotée au plus haut niveau de l'entreprise. Elle est largement diffusée et partagée dans l'ensemble du Groupe. Le conseil d'administration, qui a validé le texte de la raison d'être ainsi que les objectifs de performance plurielle et les indicateurs associés,

⁽²⁾ Y compris le chiffre d'affaires énergie issu de l'eau et des déchets.

en contrôle la bonne exécution. Il s'appuie pour cela sur le comité de la raison d'être, constitué en son sein, qui suit les progrès réalisés par le Groupe et oriente les choix en matière de raison d'être et de performance plurielle.

Le comité exécutif et le comité de direction du Groupe en assurent directement le suivi. Ces derniers s'appuient sur un comité de pilotage dédié à la raison d'être, qui suit les progrès et les difficultés rencontrées et propose de nouvelles pistes d'action. Le comité des Critical Friends, constitué d'experts indépendants, est régulièrement sollicité pour ses avis, avec l'objectif de « challenger » l'entreprise et de l'aider à garder le cap. La direction de la stratégie et de l'innovation assure le pilotage de la stratégie de Veolia, dans une vision de performance plurielle, alignée sur la raison d'être du Groupe.

Le sujet des parties prenantes a été confié spécifiquement à l'un des membres du comité exécutif. L'enjeu est d'innover en matière de relations avec les parties prenantes du Groupe et de soutenir les Business Units du Groupe sur ce sujet. Il s'agit de renforcer les relations de confiance et de coopération avec les parties prenantes. La création d'écosystèmes d'alliances est en effet un moyen de déployer les solutions du Groupe durablement. Un réseau de *purpose officers* par Business Unit et fonction support siège a pour objectif de mobiliser et soutenir les équipes locales dans le déploiement de la raison d'être. Enfin, les collaborateurs sont mobilisés par leurs managers, à travers les réseaux internes et lors d'événements dédiés, afin qu'ils soient les premiers acteurs de la raison d'être de leur entreprise.

Pour le pilotage de ce nouveau programme, Veolia s'appuiera sur la performance plurielle avec sa raison d'être comme boussole. Véritable

outil de suivi de toutes les dimensions de la performance (employés, société, planète, clients, actionnaires), les indicateurs de la performance plurielle ont été revus et simplifiés. Un membre du comité exécutif a été désigné sponsor pour porter chaque objectif et s'assurer de sa réalisation. Les 15 nouveaux indicateurs seront pris en compte dans la rémunération d'au moins 16 000 managers du Groupe afin de fédérer tous les collaborateurs autour de cette ambition.

Chacun des indicateurs associés aux objectifs est mesuré et publié régulièrement au cours du déroulement du programme pour permettre d'en suivre les progrès. Ces indicateurs sont vérifiés par un organisme tiers indépendant de l'entreprise.

Une croissance profitable

Veolia s'engage sur des objectifs financiers durant le programme GreenUp :

- une croissance solide et résiliente du chiffre d'affaires⁽³⁾ ;
- une efficacité générant 350 millions d'euros d'économies par an ;
- un EBITDA supérieur ou égal à 8 milliards d'euros en 2027 ;
- un résultat net courant à environ 10% CAGR sur 2023-2027⁽⁴⁾ ;
- une dette nette / EBITDA inférieure ou égale à 3x ;
- une croissance du dividende en ligne avec celle du BNPA.

1.2.2 RAPPEL DES GRANDES LIGNES DU PROGRAMME IMPACT 2023

Le programme stratégique de Veolia pour la période 2020-2023, Impact 2023, se caractérise par les éléments suivants :

- **un contexte particulier** : jamais la priorité environnementale n'a été aussi forte ;
- **une ambition élevée** : faire de Veolia l'entreprise de référence et le premier contributeur mondial pour la transformation écologique ;
- **une priorité** : la recherche pour chacune des activités du Groupe de l'impact maximum, que cet impact soit environnemental, sociétal ou financier ;
- **une conséquence** : des priorités et des choix particulièrement marqués parmi les activités de Veolia, avec une forte accélération des activités les plus impactantes au bénéfice de la planète, et une rotation de l'ordre de 20 % des capitaux employés ;

- **un plan qui prépare l'avenir** : des moyens humains et financiers accrus pour réinventer et renforcer les métiers traditionnels, et pour créer les solutions qui manquent encore pour les nouveaux enjeux environnementaux du monde d'aujourd'hui et de demain ;
- **une grande rigueur d'exécution** : un plan d'économies de coûts de 1 milliard d'euros sur quatre ans, et un endettement financier cible inférieur à trois fois l'EBITDA jusqu'à la finalisation du plan ;
- **un plan qui apporte la preuve des engagements** avec un ensemble d'indicateurs de performance au profit de chacune des parties prenantes, sur la base desquels seront rémunérés les cadres supérieurs du Groupe.

⁽³⁾ Hors impact du prix des énergies.

⁽⁴⁾ À change constant.

1.2.3 BILAN DU PROGRAMME IMPACT 2023

1

2023 est la dernière année du programme Impact 2023. C'est une année de record pour Veolia avec d'excellents résultats fruit d'un positionnement précurseur sur le marché de la transformation écologique et des efforts continus de pilotage opérationnel strict. Les objectifs financiers d'Impact 2023 ont été atteints et l'auraient été même sans le rachat de Suez. La croissance, créatrice de valeur avec un levier maîtrisé, est le meilleur témoin du succès financier de ce programme.

Par ailleurs, 17/19 indicateurs de la performance plurielle (cf. détail des indicateurs dans le chapitre 0 - La performance plurielle dans le programme d'Impact 2023) ont également été atteints, voire dépassés parmi lesquels :

- taux d'engagement des salariés de 89 %, pour un objectif supérieur à 80 %, avec 7,5 % du capital du groupe détenu par les salariés, qui sont désormais notre premier actionnaire ;
- 15,4 millions de tonnes de CO₂ évitées ;
- un résultat net courant 2023 de 1 335 M€ (pour un objectif de 1 Md€), soit un doublement depuis 2018 ;
- 400 millions de m³ d'eau économisés grâce à l'amélioration du rendement des réseaux d'eau, à 76 % en 2023.

L'intégration des équipes Suez est d'ores et déjà effective et les objectifs de synergies en avance. Ce rapprochement a en effet démultiplié le potentiel commercial du Groupe grâce à un portefeuille de solutions et de références élargi et un positionnement unique à l'échelle mondiale.

Veolia démarre l'année 2024 avec une grande confiance, parfaitement lancé, pour une nouvelle année avec un nouveau programme GreenUp.

NOTRE MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR

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

Réplicabilité 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

Réconcilier progrès humain et protection de l'environnement

Notre ambition

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

- **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

Dans les marchés en fort développement de la transformation écologique, Veolia exerce ses trois métiers de services essentiels aux populations (eau, déchets, énergie) pour relever trois enjeux écologiques majeurs : la décarbonation, la dépollution, l'économie et la régénération des ressources. Le Groupe s'appuie sur ses places fortes (l'eau municipale, les réseaux de chauffage urbain et la gestion des déchets solides) et 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.

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

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.

Notre raison d'être

Être le champion mondial de la transformation écologique

Nos piliers stratégiques

DÉCARBONER, RÉGÉNÉRER, DÉPOLLUER

Cibles 2027 :

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

Un dialogue régulier et structuré avec nos parties prenantes

● 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
- ▶ 1561629 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

- ▶ 45351 M€ de chiffre d'affaires
- ▶ Résultat net courant part du Groupe : 1335 M€
- ▶ ROCE après impôts : 8,3%
- ▶ Free cash flow avant investissements discrétionnaires : 1683 M€
- 6543 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

▶ Indicateurs de la performance plurielle

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




CONTRIBUTIONS AUX ODD



1.3 Métiers RFA

1.3.1 DESCRIPTION

Veolia exerce trois principaux métiers, la gestion de l'Eau, des Déchets et de l'Énergie et opère sur deux grands marchés, le marché municipal et le marché industriel qui inclut le secteur tertiaire.

Métier	2023	Chiffre d'affaires du Groupe
 EAU	113 millions de personnes desservies en eau potable	18 409 millions d'euros 40,6 %
	103 millions de personnes raccordées en assainissement	
	3 809 usines de productions d'eau potables gérées	
	3 222 usines de traitement des eaux usées opérées	
 DÉCHETS	43 millions d'habitants desservis en collecte pour le compte des collectivités locales	14 683 millions d'euros 32,4 %
	63 millions de tonnes de déchets traités	
	865 unités de traitement exploitées	
 ÉNERGIE	562 828 entreprises clientes	12 260 millions d'euros 27,0 %
	42 millions de MWh produits	
	48 745 installations thermiques gérées	
	708 réseaux de chaleur et de froid opérés plus de 2 118 sites industriels desservis	

1.3.1.1 Gestion de l'Eau

Grâce à ses filiales et entités implantées à travers le monde, Veolia est l'un des experts de référence dans la gestion du cycle de l'eau et peut ainsi répondre aux nombreuses problématiques des municipalités et des industriels : **gestion de la ressource, production et acheminement de l'eau potable et des eaux de process industrielles, collecte, traitement et valorisation des eaux usées de toutes origines et des coproduits issus de leur traitement (matière organique, sels, métaux, molécules complexes et énergie), gestion de la relation client, conception et réalisation des ouvrages de traitement et de réseaux.** Ce sont autant de savoir-faire qui permettent à Veolia d'accompagner ses clients dans la mise en place d'une gestion intégrée et durable des ressources en eau avec des solutions qui intègrent les enjeux du changement climatique ainsi que la promotion de l'économie circulaire.

Gestion durable de la ressource en eau

Veolia est présent sur toutes les étapes constitutives du cycle de l'eau, de son prélèvement à sa restitution au milieu naturel. Le Groupe connaît et gère depuis plusieurs décennies l'ensemble de ces phases clés, ce qui lui confère une connaissance et une expertise pointues en matière de gestion de cette ressource.

Le Groupe s'engage quotidiennement à optimiser la gestion du cycle de l'eau, à économiser cette ressource qui se raréfie, à garantir sa qualité et à veiller à son renouvellement, et accompagne ses clients dans la définition d'une politique globale de gestion intégrée des ressources en eau, en veillant notamment à la préservation des écosystèmes et de la biodiversité. Dessalement d'eau de mer, recyclage et réutilisation des eaux usées, développement de réseaux de canalisation sont des solutions que Veolia met en place à travers le monde pour optimiser la gestion de cette ressource précieuse.

Collecte et acheminement de l'eau

En matière de collecte et d'acheminement des eaux, potables et usées, les services de Veolia sont multiples :

- la conception et la pose de réseaux d'eau et d'assainissement ;
- l'exploitation et la maintenance des réseaux d'eau et d'assainissement ;
- la distribution de l'eau potable ;
- la collecte des eaux usées.

À toutes les étapes de l'acheminement de l'eau, Veolia assure :

- la traçabilité de l'eau pour garantir la préservation de la qualité de l'eau potable depuis sa sortie d'usine jusqu'à la distribution chez le consommateur ;
- la surveillance et la mesure de la qualité des effluents collectés pour optimiser l'efficacité des traitements installés sur les stations d'épuration que le Groupe exploite ;
- la gestion patrimoniale des réseaux afin d'obtenir un haut niveau de performance et optimiser les dépenses qui leur sont consacrées (renouvellement et coûts d'exploitation).

Traitement de l'eau

Expert du traitement d'eau, Veolia maîtrise le suivi de la qualité de l'eau à toutes les étapes, du prélèvement jusqu'au rejet dans le milieu naturel et propose des solutions qui répondent aux attentes des collectivités et des industriels :

- l'ingénierie, la conception d'unités de traitement ;
- la production d'eau potable et d'eau industrielle ;
- la dépollution des eaux usées ;
- le recyclage des eaux usées et des effluents industriels ;
- l'exploitation, la maintenance et l'optimisation des unités de traitement ;
- la production d'énergie « verte » (méthanisation, cogénération, micro-turbines...) à partir des eaux usées et des boues d'épuration.

L'innovation est au cœur de la stratégie du Groupe et des procédés nouveaux sont ainsi développés dans le domaine de l'intensification des procédés (MABR), de leur modularité (membranes), tout cela au service de la réutilisation des eaux usées, du recyclage des sels, des économies d'énergie et de la production d'énergie « verte » (captage des calories présentes dans les eaux usées grâce à des pompes à chaleur, production de biogaz à partir de la digestion des boues d'épuration) ou bien encore la valorisation matière via la production d'engrais.

Services relation client

Veolia, soucieux de la satisfaction de ses clients, met en œuvre des solutions qui permettent de garantir le niveau du service et d'établir une relation attentionnée. Ces solutions s'appuient sur des outils variés de relation et gestion multicanaux et notamment :

- des centres de relation client qui permettent à Veolia d'accompagner l'abonné dans toutes ses démarches ;
- des espaces d'accueil de proximité : des agences ou des agences mobiles ;
- des portails web ;
- des applications mobiles téléchargeables sur smartphone permettant de réaliser simplement les principales opérations concernant l'abonnement au service de l'eau ;
- des solutions de paiement diversifiées et des solutions d'accompagnement social.

Équipements, technologies, ouvrages de traitement d'eau

Le Groupe dispose d'un portefeuille de plus de 550 technologies propriétaires (traitements physico-chimiques, biologiques, thermiques ou encore hybrides...), enrichies depuis l'acquisition de Suez WTS de technologies membranaires d'ultra-filtration et de nano-filtration, d'osmose inverse, d'électro-séparation, de diffusion d'oxygène, de fabrication d'ozone, et de formulations chimiques qui lui permettent de répondre aux problématiques les plus poussées de réduction (PFAS, virus, micropolluants) et de réutilisation de l'eau pour toutes les applications (eau potable, eau industrielle, eau ultra-pure, eaux usées, eau de mer).

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

Veolia allie la technologie et les services d'ingénierie pour développer des solutions complètes de traitement de l'eau sous forme de produits conditionnés, de systèmes personnalisés et clés en main ou de filières. VWT conçoit des usines de production d'eau potable et de traitement des eaux usées partout dans le monde pour les clients municipaux et industriels. VWT propose également, via ses filiales « solutions », des équipements et des technologies de traitement des eaux, ainsi que des solutions d'intervention mobiles.

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

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

Digitalisation de l'activité

Veolia utilise et développe des technologies liées à l'intelligence artificielle comme levier pour relever les défis environnementaux, renforcer la performance des installations et améliorer le service aux clients. L'intégration des compétences d'Agbar dans le Groupe renforce l'écosystème et accélère le développement de solutions. Parmi les solutions :

- des centres de pilotage intégrés aux exploitations supervisent l'état des services en temps réel et relaient toute anomalie aux centres de relation client, afin de programmer les interventions sur le terrain ;

- un système de gestion de l'énergie réalise un suivi en détail des consommations des installations « eau » exploitées par le Groupe, et identifie les zones à optimiser.

Veolia a également élaboré un service d'« e-suivi » qui permet aux particuliers, aux collectivités locales et aux industriels de mieux maîtriser leur consommation.

1.3.1.2 Gestion des Déchets

Veolia est un des acteurs incontournables de la gestion des déchets liquides, solides, banals ou dangereux.

Le Groupe intervient sur l'ensemble du cycle de vie des déchets, **de la collecte au traitement final, et fait de leur recyclage et valorisation une priorité. Acteur de l'économie circulaire**, Veolia met au point des solutions innovantes pour accroître le taux de recyclage et de valorisation des déchets, sous forme de matière ou d'énergie.

Collecte des déchets

La diversité des catégories de déchets (déchets ménagers, déchets commerciaux et industriels banals, déchets de construction, déchets verts, déchets dangereux industriels ou tertiaires) transforme leur collecte en véritable défi logistique. Veolia collecte les déchets ménagers en porte-à-porte ou sur les points d'apports volontaires, les déchets commerciaux et industriels banals, les déchets verts (propreté des espaces verts) et également auprès de ses clients industriels ou tertiaires les déchets dangereux : des déchets hospitaliers, de laboratoire, des résidus pétroliers (des navires, des stations essence...) et des déchets dangereux diffus, qui impliquent une collecte sélective, soit dans des conteneurs distincts, soit mélangés à d'autres matériaux recyclables.

Lorsque les déchets sont de même nature, ils sont acheminés soit vers des stations de transfert pour être transportés dans des camions de plus grande capacité, soit vers des centres de regroupement afin d'être rassemblés selon leur nature, puis triés avant leur envoi en site de traitement adapté.

Veolia propose à ses clients des systèmes de collecte multiples adaptés à leurs enjeux territoriaux et économiques. En France, de nouvelles technologies ont été développées comme de nouveaux véhicules à carburant vert ou encore à motorisation hybride ou le transport alternatif des déchets, par exemple par voie fluviale ou ferroviaire.

Recyclage et valorisation matière des déchets

L'objectif de Veolia est le traitement des déchets en vue de les réintroduire dans un cycle de production industriel et d'atteindre le meilleur taux de recyclage et valorisation matière.

Veolia travaille en amont, en partenariat avec les territoires et les industriels afin de structurer les filières de tri et de recyclage. Veolia gère des centres de tri haute performance pour les déchets industriels banals et les déchets issus des collectes sélectives qui garantissent des taux de valorisation supérieurs à 50 %. Le centre de recherche et développement du Groupe a développé le TSA2, un procédé breveté et mis au point en application industrielle, qui accroît la performance des filières de tri et qui permet de produire des matières premières secondaires de grande qualité. Un procédé de tri télé-opéré permet d'affiner plus encore le tri afin d'atteindre des taux de valorisation dépassant les 95 %.

Veolia travaille en aval, en partenariat avec les industriels pour répondre aux enjeux de la transition écologique en développant des solutions de recyclage des plastiques (PET, PP, PE, etc.). Veolia est désormais un acteur de référence de la production de polymères recyclés (ou circulaires) répondant aux plus hautes performances attendues par le marché pour les procédés de recyclage mécaniques.

Veolia assure également le recyclage des déchets complexes, comme par exemple les appareils électriques et électroniques ou les lampes fluorescentes.

Valorisation des déchets organiques

Les boues de station d'épuration, les déchets verts ainsi que les déchets organiques des ménages ou de la restauration, de l'industrie agroalimentaire ou du secteur agricole sont valorisés dans des filières biologiques dédiées.

Le traitement consiste soit en leur compostage contrôlé soit en leur digestion anaérobie dans des installations de méthanisation. Le compost produit sert d'engrais pour l'agriculture et le méthane issu de la fermentation est valorisé selon les mêmes procédés que le biogaz provenant des centres de stockage.

Valorisation énergétique des déchets

Les déchets banals non recyclables sont acheminés vers des usines d'incinération ou des centres de stockage. Veolia travaille également à la transformation des déchets banals non recyclables en combustibles solides de récupération pour alimenter des processus de combustion et de production d'énergie au service des collectivités et des industriels.

Le processus d'incinération produit de l'énergie sous forme de vapeur qui peut soit alimenter des réseaux de chauffage urbain ou des industries, soit être transformé en électricité grâce à des turbines. L'électricité ainsi produite sert à alimenter le réseau national de distribution.

Dans ses centres de stockage, Veolia capte le biogaz dégagé par la fermentation des déchets organiques. Ce biogaz peut être soit directement mis à disposition dans un réseau de distribution, soit servir à produire de l'électricité grâce à des turbines ou des moteurs, soit servir de carburant pour véhicules.

Démantèlement et dépollution

Veolia pilote des projets de démantèlement d'installations industrielles et d'équipements en fin de vie, tels que les avions, les navires, les trains et les plates-formes pétrolières. Le Groupe assure la déconstruction, le désamiantage, la valorisation des matières recyclables, le traitement des déchets ultimes, et la dépollution des sites.

Veolia participe également à la réhabilitation de zones où subsiste l'empreinte de pollutions plus anciennes grâce à sa filiale SARP Industries, par la réhabilitation des friches industrielles, résorption des pollutions accidentelles, et mise aux normes des sites industriels.

Traitement des déchets liquides et dangereux

À travers ses filiales spécialisées, Veolia est l'un des leaders mondiaux du traitement, du recyclage et de la valorisation des déchets dangereux et de la dépollution des sols.

Selon leur provenance et leur composition, les déchets dangereux peuvent être incinérés ou traités par voie physico-chimique ou biologique dans des installations dédiées, ou bien stabilisés et enfouis dans des sites de stockage spécifiques.

Concernant les déchets provenant des activités nucléaires, Veolia réalise l'assainissement des installations nucléaires et le traitement des déchets faiblement et moyennement radioactifs à travers l'entité, Veolia Nuclear Solutions.

Propreté urbaine, industrielle et assainissement

La propreté est un critère d'attractivité pour les villes et constitue un enjeu de santé publique et de sécurité pour les citoyens.

Veolia propose un service continu de propreté urbaine, fondé sur un engagement de performance : entretien et nettoyage des espaces publics, services mécanisés de nettoyage des rues et de traitement de façades.

Pour ses clients industriels, Veolia effectue l'entretien et la maintenance des lignes de production et propose une gamme complète de services spécialisés pour optimiser la performance de l'outil industriel et prolonger sa durabilité.

Le Groupe a également développé des prestations d'urgence permettant de traiter les pollutions accidentelles sur la voie publique ou dans les sites industriels.

Dans le domaine des déchets liquides, à travers sa filiale spécialisée SARP, Veolia effectue essentiellement des opérations de pompage et

de transport de liquides associés aux réseaux d'égouts ainsi que des résidus pétroliers vers les centres de traitement. Le Groupe dispose de procédures de gestion des déchets liquides respectant l'environnement, telles que la collecte sur le site ou le recyclage de l'eau au cours du traitement des déchets liquides. Les huiles usagées, dangereuses pour l'environnement, sont collectées avant traitement et régénération par SARP Industries, spécialisée dans la gestion des déchets dangereux.

1.3.1.3 Gestion de l'Énergie

Dans le domaine de l'énergie, Veolia exerce des activités centrées autour de la **performance énergétique des territoires et des industries** : boucles locales d'énergie (réseaux de chaleur et de froid, boucles locales d'électricité), services énergétiques aux bâtiments, services énergétiques aux industriels (utilités industrielles). La proposition de valeur de Veolia est la garantie de performance énergétique et environnementale des territoires et des industries (i) en réduisant les consommations finales, (ii) en optimisant la production locale d'énergie, (iii) en améliorant le mix énergétique par la promotion des énergies renouvelables et la valorisation des énergies fatales et (iv) en développant et gérant des services de flexibilité qui concourent à l'optimisation et la résilience des infrastructures des territoires.

Ce positionnement permet de répondre aux enjeux de tous les segments de clientèle, tant municipale (optimisation énergétique, développement des énergies renouvelables et équilibre des réseaux dans les pays développés, développement des infrastructures territorialisées, passage direct aux énergies renouvelables et besoin d'autonomie dans les pays émergents) que tertiaire et industrielle (optimisation énergétique, sécurité d'approvisionnement, responsabilité sociale et environnementale dans les pays développés, sécurité d'approvisionnement et besoin d'autonomie dans les pays émergents).

Veolia accompagne la transition écologique tant sur ses propres installations qu'en partenariat avec ses clients en mettant en œuvre des solutions visant à éliminer l'utilisation du charbon comme énergie primaire.

Réseaux de chaleur et de froid

Veolia est un des leaders européens pour la gestion de réseaux de chauffage et de climatisation urbains, notamment en Europe centrale et orientale. L'exploitation et la maintenance des réseaux de chaleur et de froid permettent de fournir du chauffage, de l'eau chaude sanitaire et de l'air conditionné à des bâtiments publics et privés (écoles, établissements de santé, immeubles de bureaux et immeubles d'habitation). Les réseaux de chaleur concourent à l'amélioration de la qualité de l'air des villes, les unités centralisées bénéficiant d'un meilleur traitement de fumées. Les réseaux de froid quant à eux contribuent à la suppression des îlots de chaleur, en centralisant la production.

Les réseaux de chaleur et de froid permettent l'utilisation de mix énergétiques qui privilégient le recours aux énergies renouvelables et de récupération : géothermie, biomasse, solaire thermique, cogénération ou encore récupération de la chaleur produite par l'incinération des déchets ménagers, les stations d'épuration, etc. Ils concourent ainsi à l'abaissement de l'empreinte carbone de la ville et ils permettent aussi de relier des sites émetteurs et des sites récepteurs de chaleur ou de froid et donc une optimisation énergétique globale du territoire.

Veolia apporte son expertise dans la conception, la construction, l'exploitation et la maintenance des réseaux de chaleur et de froid, la gestion des approvisionnements énergétiques notamment d'origine renouvelable et les services au client final.

Boucles locales d'électricité

Les boucles locales d'électricité répondent à une tendance de fond liée à l'intégration des énergies renouvelables locales et au besoin de résilience du système électrique.

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

50 kV) à l'échelle du territoire (ville, quartier, parc industriel) et la distribution électrique seule quand elle s'exerce en synergie avec une autre activité de Veolia (déchets ou eau), comme c'est le cas au Maroc.

Services énergétiques aux bâtiments

Veolia développe des services énergétiques pour réduire les consommations énergétiques et les émissions de CO₂ des bâtiments tout en préservant le confort de leurs occupants. Sur la base d'un audit énergétique, le Groupe élabore un plan de progrès intégrant l'installation d'équipements énergétiques plus performants, des outils de suivi des consommations et de pilotage de la performance, ainsi que des dispositifs encourageant la sobriété énergétique des occupants. Ces services peuvent aussi comprendre la production locale d'énergie.

Veolia développe des offres de monitoring et d'amélioration de la qualité d'air intérieur pour ses clients (établissements de soins, bâtiments de loisirs, immeubles de bureaux...) pour qui la qualité de l'air intérieur devient un enjeu majeur. Ces offres sont basées sur des audits, des actions d'amélioration grâce à des purificateurs ou à travers la rénovation des systèmes de ventilation, et le suivi des indicateurs de performance.

Un système d'hypervision et un service de pilotage de l'efficacité énergétique des bâtiments et des infrastructures ont été créés par Veolia : *Hubgrade*. Conçu comme une véritable plateforme intégrée de pilotage, *Hubgrade* collecte des données en temps réel, qui sont analysées par les experts du Groupe pour permettre une optimisation des interventions. En matière d'efficacité énergétique des bâtiments, cet outil permet de réaliser jusqu'à 15 % d'économies d'énergie supplémentaires par rapport aux services d'efficacité énergétique présents sur le marché. *Hubgrade* permet aussi le suivi et l'amélioration centralisés d'autres indicateurs environnementaux, tels que consommation d'eau, production de déchets, ou qualité d'air intérieur. Veolia gère actuellement 33 centres *Hubgrade* dans le monde.

Utilités industrielles

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

- optimisation des utilités industrielles : vapeur, électricité, air comprimé ;
- optimisation des usages d'énergie liés au process (ajustement des usages aux besoins et identification des sources d'énergie fatales et des coproduits valorisables) ;
- optimisation des usages liés aux bâtiments industriels ;
- réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Veolia apporte à ses clients :

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

Les solutions de services énergétiques proposées concernent l'ensemble du cycle de transformation, depuis l'achat des énergies entrant sur le site (fuel, gaz, biomasse, biogaz), la construction de nouvelles installations ou la modernisation d'installations existantes, jusqu'à la valorisation sur le marché de l'électricité produite. Veolia se positionne pour ses clients comme un partenaire optimisant leurs achats d'énergie, les aidant à améliorer l'efficacité énergétique de leurs installations, tant en termes de coûts que de rejets dans l'atmosphère, et les assiste dans la transformation de leurs installations.

1.3.1.4 Les contrats multimétiers au profit des industriels

Externalisation industrielle et offres intégrées

Le marché de l'externalisation industrielle se caractérise :

- par la multiplication des demandes d'offres de services intégrant des métiers techniques et multiservices et s'accompagnant également d'une demande d'offres en matière d'optimisation environnementale ;
- et par une réponse qui se doit d'être internationale, au moins au niveau d'un continent, les approches des clients industriels étant de plus en plus multisites et/ou multipays.

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

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

Les contrats multimétiers

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

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

- conception, construction et exploitation de la première usine automobile zéro carbone et zéro rejet en eau de Renault à Tanger, qui a mobilisé les expertises et les savoir-faire des divers métiers du Groupe ;
- capacité d'accompagnement des grands comptes pharmaceutiques partout en Europe avec les mêmes standards comme le démontrent les contrats avec Pfizer et Novartis.

1.3.1.5 Autres métiers

Seureca porte l'activité d'ingénierie conseil et d'assistance stratégique et opérationnelle du Groupe. Elle conçoit pour les collectivités publiques, les industries et le secteur tertiaire des solutions adaptées aux enjeux d'accès aux services essentiels, de gestion durable des ressources, de protection de l'environnement et d'amélioration des performances.

Ses équipes interviennent sur les métiers de l'eau, de la valorisation et du traitement des déchets et de l'énergie, de la phase d'avant-projet à la mise en œuvre opérationnelle, au travers de prestations variées incluant les audits et les études, la conception et la maîtrise d'œuvre, l'assistance stratégique et opérationnelle, la formation et le transfert de compétences.

Active dans plus de 70 pays, sur les cinq continents, Seureca s'appuie sur ses implantations locales, ses synergies métiers et une force opérationnelle de plus de 300 ingénieurs mobilisables pour des projets court, moyen ou long terme à travers le monde.

Veolia dispose par ailleurs d'une filiale spécialisée dans la performance environnementale et sanitaire des bâtiments et des expertises dans le suivi et la qualité de l'air (OFIS).

1.3.2 LES FACTEURS POUVANT INFLUENCER LES MÉTIERS

Les principaux métiers du Groupe peuvent être influencés par les facteurs clés dont certains décrits au chapitre 2, section 2.2 Facteurs de risques *infra*.

EAU	DÉCHETS	ÉNERGIE
<ul style="list-style-type: none"> • l'évolution des volumes facturés (notamment la variation de la consommation d'eau à usage domestique, influencée par les variations climatiques); • la capacité à obtenir dans les délais prévus des hausses de tarif conformes aux objectifs du Groupe; • la capacité à mettre en œuvre des programmes de réduction des coûts; • le rythme des projets des municipalités et de certains grands industriels (pour la conception et la réalisation des ouvrages); • la capacité à respecter les engagements de services négociés avec le client ou le régulateur; • le maintien d'un leadership technologique (pour la conception et la réalisation des ouvrages); • la maîtrise des contraintes et des solutions techniques dans l'exécution des contrats; • la rigueur de la négociation et de l'exécution (notamment sur la capacité à respecter les délais et les coûts budgétés pour la conception et la réalisation des ouvrages); • la résilience opérationnelle des sites due aux conditions climatiques (risques d'inondation ou de stress hydrique). 	<ul style="list-style-type: none"> • la présence sur toute la chaîne de valeur des déchets, de la précollecte jusqu'à l'ensemble des filières de traitement et de valorisation, dans un panel représentatif de zones géographiques, afin d'identifier et de maîtriser des solutions innovantes et adaptées permettant au Groupe de se différencier sur le marché; • les politiques publiques de soutien à l'économie circulaire et à la transition écologique; • la qualité de la gestion sociale dans des activités souvent à forte composante de main-d'œuvre (limitation de l'absentéisme et des grèves, développement des compétences et formation); • l'efficacité opérationnelle (achats, commercial, logistique, gestion de la maintenance) permettant d'optimiser les coûts unitaires et le taux d'utilisation des équipements tout en assurant le niveau de qualité requis des produits et services livrés; • la gestion des risques économiques et financiers : incluant notamment la fluctuation des volumes, la réduction de l'exposition à la volatilité des prix des matières premières, voir ci-dessous (carburant, matières vendues telles que papiers, plastiques et métaux); • la maîtrise des risques industriels (incendie, explosion, pollution, etc.) notamment pour l'activité des déchets dangereux. 	<ul style="list-style-type: none"> • les politiques publiques de soutien à la transition énergétique (efficacité énergétique, développement des énergies renouvelables) et de réduction des émissions polluantes; • l'évolution du marché de l'énergie, notamment en termes de prix de vente d'électricité et de chaleur, d'accessibilité et de prix de revient des combustibles ainsi que des quotas de CO₂ (voir <i>infra</i>); • les dynamiques d'urbanisation et les variations climatiques d'une année sur l'autre qui peuvent avoir une influence sur les ventes de chaleur et de froid; • la conjoncture économique et son influence sur le niveau d'activité des sites industriels.
<p>Facteurs communs aux trois métiers :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la capacité à renouveler les contrats existants dans des conditions satisfaisantes au sein d'un environnement très concurrentiel; • la capacité à proposer des modèles innovants; • la capacité à contrôler les coûts et à imposer des conditions favorables de partage des risques et des bénéfices; • la maîtrise des risques liés à la préservation de l'environnement, à la sécurité des personnes et des installations; • la capacité à innover avec de nouvelles technologies et des innovations de process en s'appuyant sur un système efficace de veille technologique, réglementaire et concurrentielle; • la gestion des investissements dans certaines activités à forte intensité capitalistique (sélectivité, analyse de risque, dimensionnement des installations); • la qualité de la gestion contractuelle pour les contrats de longue durée (clauses majeures, formules de révision de prix, garanties et cautions...); • la diversité des cadres réglementaires et leur évolution, notamment sur les sujets environnementaux. 		

Les métiers de l'Eau et de l'Énergie sont soumis à des variations saisonnières et à l'incertitude climatique (cf. chapitre 2, section 2.2.2.1 *infra*).

L'évolution des prix de l'électricité, du CO₂ et des matières premières primaires d'une part (carburant, charbon, gaz naturel notamment) et celle des matières premières secondaires d'autre part (papier, carton, plastique, ferraille et métaux non ferreux) peuvent affecter différemment les activités de Veolia (cf. chapitre 2, section 2.2.2.3 *infra*).

Les prix de l'énergie et des matières premières sont très influencés par l'offre et la demande, les conditions météorologiques, le contexte géopolitique et les décisions macroéconomiques. Les prix des matières premières ont baissé significativement par rapport à 2022 pour clôturer à des niveaux pré-conflit russo-ukrainien.

La chute des prix est le résultat de la combinaison de facteurs jouant aussi bien sur l'offre que sur la demande : un niveau de stock de gaz européen confortable (88 % au 20 décembre 2023), une meilleure disponibilité du parc nucléaire français, une forte production renouvelable, des températures douces cet hiver et un objectif de sobriété énergétique réduisant la demande.

■ Gaz : la variation du prix moyen sur les principaux points d'interconnexion européens (PEG, TTF et THE) est en forte baisse d'environ -64 % par rapport à 2022.

Les événements de l'année 2022 ont amené l'Europe à diversifier sa stratégie d'approvisionnement en gaz et ainsi réduire sa dépendance au gaz russe. En 2023, l'approvisionnement en gaz naturel liquéfié (GNL) a pris de l'ampleur et le flux continu en provenance de

Norvège a accéléré le remplissage des stocks européens, permettant d'atteindre le seuil de sécurité de 90 % fixé par la Commission européenne pour la période hivernale.

Ces éléments ont rassuré le marché européen et permis de stabiliser le prix du gaz malgré les grèves sur les sites de production de GNL en Australie et l'escalade du conflit entre Gaza et Israël. Ainsi le prix du gaz a clôturé l'année autour de 30 €/MWh (vs 62 €/MWh en moyenne sur le mois de janvier 2023).

- **Électricité** : la variation du prix moyen sur les marchés allemand et français, parmi les plus liquides en Europe, est en forte baisse d'environ -62 % par rapport à 2022.

L'accroissement de la disponibilité de l'ensemble du parc nucléaire français (+10 GW par rapport à l'hiver 2022-2023 grâce aux opérations de maintenance réalisées en 2022), couplé à une offre soutenue du renouvelable, de plus en plus importante dans le mix énergétique européen (67,5 % au premier semestre 2023 contre 60,3 % en 2022), ont permis d'abaisser la moyenne des prix spot journalier à environ 90 €/MWh, avec des cours négatifs sur le troisième trimestre.

- **CO₂** : la variation du prix moyen sur le marché européen des quotas de CO₂ est en hausse d'environ +3 % par rapport à 2022.

Les prix des quotas d'émissions très volatils et portés par l'effondrement du marché de l'énergie ont chuté tout au long du second semestre jusqu'à atteindre 66 euros la tonne à la mi-décembre.

L'approche de la livraison de décembre 2023 combinée à la fermeture de positions spéculatives ont propulsé le cours spot à 77 euros la tonne sur la dernière quinzaine de l'année.

- **Carburant** : la variation du prix moyen du carburant sur 2023 est à la baisse d'environ -24 % comparé à 2022.

Produit dérivé du pétrole brut, le cours du carburant demeure très influencé par le prix du Brent et les décisions de l'OPEP. Le cours spot journalier a augmenté durant le troisième trimestre, avec un pic en septembre à 1040 \$/t (*Ultra Low Sulphur Diesel* 10 ppm) après les annonces de réduction de production de l'OPEP. Cela a eu pour effet de diriger la demande vers les États-Unis dont les stocks ont été réduits à leur plus bas niveau.

La baisse du prix moyen sur l'année 2023 a eu un impact positif sur le poste achat de carburant de l'activité Déchets de l'ordre de +39,6 millions d'euros.

Le métier des Déchets réalise une partie de son chiffre d'affaires au travers de ses activités de tri-recyclage et négoce qui peuvent être exposées aux variations du prix des matières premières secondaires (papier, carton, plastique, ferraille et métaux non ferreux).

- **Carton et papier recyclé** (« NFSI OCC 1.04 ») : l'année 2023 a été marquée par une montée progressive des prix, partant d'un niveau de 70 €/t en janvier pour finalement atteindre 102 €/t en décembre 2023 ;

- **Ferraille** (référence de prix « E40 ») : la moyenne annuelle de 2023 affiche une baisse de -19 % par rapport à 2022.

Après un premier trimestre en tension marqué par des prix à la hausse, la tendance s'inverse dès le deuxième trimestre avec une augmentation progressive de la production minière, une baisse des importations chinoises liée à une reprise plus lente que prévue suite à la sortie de la politique zéro-covid, et le ralentissement de l'économie mondiale ;

- **Plastiques** : l'année 2023 est marquée par une baisse des cours des différentes résines en raison de la crise économique et de la baisse du prix du « vierge » : -40 % rPET (WE, Food Grade Pellet, WoodMackenzie), -24 % HDPE (Pellets Natural, ICIS Europe), -17 % PP (Pellets Mixed-Coloured, ICIS Europe). Les grades inférieurs ont été les plus impactés par la faible demande des matières recyclées, tandis que la demande pour les grades dits « premium » ou « alimentaires » a été plus soutenue. On notera également que la baisse des cours des matières plastiques recyclées (pellets) s'est accompagnée d'une baisse des balles de plastiques collectées et triées.

Le chiffre d'affaires du métier Déchets a été fortement impacté à la baisse de -415 millions d'euros en 2023 dans un contexte de ralentissement de l'activité mondiale, de baisse des volumes collectés et de chute des prix des matières premières recyclées.

1.3.3 CONTRATS ADAPTÉS AUX MARCHÉS

La variété des modèles d'affaires mis en œuvre par le Groupe se traduit par des formes contractuelles diverses, adaptées aux systèmes juridiques locaux, à la nature des clients (publics *versus* privés), à leurs besoins (notamment de financement, de performance) et à leurs tailles.

Veolia veille ainsi à intégrer les attentes de ses clients dans ses négociations contractuelles : relation de type partenarial à l'écoute des enjeux du client dans une démarche commune d'amélioration et de productivité, engagements de performance et de partage de la valeur créée clairement définis, dans le respect des exigences réglementaires lors de la mise en concurrence ou en cours d'exécution du contrat.

1.3.3.1 Les relations contractuelles avec les collectivités publiques

Les relations contractuelles avec les collectivités publiques relatives aux prestations de services à destination de la population (dits « services publics » ou « services d'intérêt économique général », dont la collectivité publique est responsable) varient selon le degré d'implication de la collectivité et du titulaire du contrat.

Le plus souvent, ces « services publics » relèvent de la responsabilité des autorités publiques compétentes qui interviennent directement dans leur gestion, selon différents modes. Elles peuvent ainsi, soit :

- **exploiter elles-mêmes le service** (gestion directe ou internalisée en « régie ») avec leurs propres moyens ou ceux qu'elles confient à une entité sur laquelle elles exercent un contrôle analogue à celui qui est exercé sur leurs propres services (ou *in-house* dans la réglementation communautaire) ;
- **faire appel à une entreprise** (privée, à capitaux partiellement publics, ou publique), qui exploite tout ou partie du service pour le compte de l'entité publique (soit dans sa totalité, soit pour des missions d'assistance relatives au service, soit encore sur un périmètre limité) et dont elles constituent la clientèle ;
- **transférer ou déléguer à une entreprise** (privée, à capitaux partiellement publics, ou publique) la responsabilité de l'exploitation de tout ou partie du service, la mise en œuvre des moyens humains, matériels et financiers nécessaires et, le cas échéant, la conception, la construction et le financement des installations nécessaires à l'exploitation de ce service.

Dans certains cas, les usagers du service peuvent constituer directement la clientèle des entités du Groupe.

La variété des modèles de gestion des « services publics » donne ainsi lieu à des mécanismes contractuels que Veolia adapte pour chaque client, selon que la mission confiée inclut ou non la gestion globale du service, de son financement et la relation commerciale avec le bénéficiaire final du service.

Les contrats sont généralement classés en trois grands types :

- **marché public** : l'entité publique confie au titulaire des prestations de fournitures, de travaux et/ou de services qu'elle rémunère à un prix qu'elle verse au fur et à mesure de l'exécution des prestations. Ces contrats peuvent avoir un objet limité (ex. : exploitation d'une centrale de production de chaleur, d'une unité de traitement des déchets, d'une station d'épuration...) mais, de plus en plus, les collectivités ont recours à des marchés publics globaux dans le cadre desquels l'entreprise se voit confier la conception, la construction et l'exploitation-maintenance d'installations avec des engagements de performance pouvant inclure des mécanismes de rémunération (marchés publics de Conception-Réalisation-Exploitation-Maintenance notamment) ou DBO (*Design, Build, Operate*) à l'étranger avec conception et sans financement ;
- **contrat de partenariat, contrat de type BOT** (*Build, Operate, Transfer*), ou BOO (*Build, Own, Operate*) à l'étranger avec financement : contrat par lequel l'entité publique confie une mission globale de conception, construction et/ou exploitation des installations, pouvant intégrer un financement partiel ou total et une clause de transfert des actifs en fin d'activité. Ces contrats peuvent être réalisés par des entités du Groupe agissant seules ou en groupement avec des tiers ou bien encore, en cas de financement d'installations, au moyen de sociétés *ad hoc* qui concluent le contrat et s'endettent sans que les prêteurs aient de recours à l'encontre des actionnaires de l'emprunteur. Dans ce type de montage contractuel, il est également fréquent de créer une société d'exploitation chargée de l'exploitation et de l'entretien de l'installation. Dans un même projet, les entités du Groupe peuvent ainsi participer à des degrés variables au groupement de construction, au capital de la société *ad hoc* titulaire du contrat principal et au capital de la société d'exploitation ;
- **contrat de délégation de service public** : l'entité publique délègue au titulaire la gestion d'un service public avec prise en charge de tout ou partie des risques d'exploitation, laquelle se traduit le plus souvent par une rémunération perçue directement, en tout ou partie, sur l'utilisateur du service.

Bien que certains modèles restent encore historiquement dominants selon les pays et les activités exercées par le Groupe, ces modèles contractuels peuvent évoluer pour répondre aux nouvelles priorités des autorités publiques, en leur apportant des solutions innovantes de financement ou des mécanismes de rémunération fondés sur les économies constatées et/ou la performance du service.

La durée des contrats varie en fonction des missions confiées : il s'agit souvent de contrats de moyenne ou longue durée (de huit à vingt ans en moyenne, la durée des marchés publics étant généralement plus courte). Les contrats de longue durée peuvent prévoir une révision périodique des conditions financières.

1.3.4 MARCHÉS ET CONCURRENCE

1.3.4.1 Marchés

Les services à l'environnement assurés par Veolia comprennent les services de traitement et de distribution d'eau potable, d'assainissement des eaux usées, de gestion des déchets ainsi que les services énergétiques : production et/ou distribution de chaleur, de froid, de gaz ou d'électricité ; efficacité énergétique des bâtiments et des sites industriels. Ce marché comprend également la conception, la réalisation et, le cas échéant, le financement des installations nécessaires à la fourniture de ces services.

Ces services s'3

adressent :

- aux collectivités publiques et aux particuliers (marché municipal) ;

1.3.3.2 Les partenariats avec les entreprises des secteurs industriels ou tertiaires

Les partenariats avec les entreprises des secteurs industriels ou tertiaires peuvent revêtir des formes contractuelles variées, comprenant au minimum la réalisation d'une prestation de services sur un périmètre limité, mais pouvant aller jusqu'à la conception, le financement, la construction et l'exploitation complète d'une installation. Ces contrats sont bâtis sur mesure car ils visent à répondre précisément aux problématiques spécifiques de chaque client :

- **externalisation d'un ensemble de services** ne faisant pas partie de son cœur de métier comme la gestion de sites (vapeur, air comprimé, électricité, tours de refroidissement, groupe froid, chauffage, ventilation, climatisation), le cycle de l'eau (eau potable, eau de process et les effluents) et la gestion des déchets. De manière plus large, le Groupe peut gérer sur les sites industriels tous les services de support à la production : maintenance bâtiments, moyens de levage, détection incendie, maintenance mécanique et électrique, calibration, instrumentation, etc. ;
- **recherche et mise en œuvre de solutions innovantes** ou à forte technicité pour répondre à des problèmes complexes : par exemple, dans les domaines de la dépollution, de la valorisation des déchets dangereux, de la réduction des émissions de gaz à effet de serre par des projets à forte composante environnementale comme les projets biomasse ou des installations solaires, de la production d'eau utilisée dans le processus industriel du client, du traitement ou de la réutilisation des eaux usées industrielles par des projets zéro rejet en eau.

Dans la plupart des cas, les contrats mentionnent des objectifs de performance auxquels la rémunération de Veolia est pour partie liée.

Comme pour les collectivités, la durée des contrats conclus avec les industriels varie, elle est en moyenne de trois à dix ans.

Le Groupe est très attentif à l'équilibre économique de son portefeuille contractuel, en particulier lorsque des investissements doivent être financés. Compte tenu de la complexité des contrats gérés et de leur durée, le Groupe s'est doté de compétences en matière d'analyse et de contrôle des contrats. Le contenu des offres est arbitré par le comité d'engagement de Veolia Environnement (pour les plus importantes) ou par les comités d'engagement des zones ou pays. Les directions fonctionnelles centrales du Groupe sont associées à la négociation et à l'élaboration des offres et des contrats majeurs, initiés par les entités opérationnelles. Des contrôles sont effectués sur la mise en œuvre des offres et des contrats. La direction de l'audit interne de Veolia Environnement inscrit ainsi chaque année dans son programme la revue des enjeux contractuels et financiers des nouveaux contrats les plus significatifs.

- aux entreprises ou établissements industriels ou tertiaires (marché industriel).

Le marché des services à l'environnement est un marché en croissance dynamisé par :

- une démographie et une urbanisation croissantes des villes (70 % de la population dans le monde sera urbaine en 2050)¹ ;
- des besoins qui restent importants en matière d'accès à l'eau potable et d'assainissement dans le monde (près de 700 millions de personnes n'ont toujours pas accès à l'eau potable et plus de 2 milliards ne bénéficient pas de services d'assainissement)¹ ;
- une prise de conscience de la nécessité d'agir en faveur de la protection de l'environnement, avec un durcissement général du cadre réglementaire ;

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

- la contrainte des coûts pour les services, associée aux exigences de performance, favorisant l'externalisation des services à des spécialistes ;
- un changement des comportements des consommateurs : de plus en plus initiés et exigeants sur la santé, la protection de l'environnement et l'évolution des modes de vie pour une meilleure qualité de vie, de plus en plus sensibles aux fonctions de recyclage et d'économie collaborative, et souhaitant une gouvernance des services plus transparente.

1.3.4.1.1 Marché municipal

Le marché municipal pour Veolia se réfère aux prestations à destination des usagers, réalisées dans le cadre de contrats avec des autorités publiques comme des communes, des groupements de communes, des régions ou des États : distribution d'eau potable, collecte et assainissement des eaux usées, gestion des déchets, gestion de réseaux d'énergie (électricité, chaleur, froid).

Le réchauffement climatique, les catastrophes naturelles, la pollution, l'attractivité économique, les inégalités sociales, la démographie galopante, la mobilité croissante, l'accélération de l'urbanisation (notamment en zone côtière), la tension sur les ressources et sur les infrastructures, la digitalisation et la vulnérabilité des systèmes d'information sont autant d'enjeux auxquels les villes doivent répondre.

Au travers de leurs politiques urbaines, les villes exercent une triple responsabilité vis-à-vis des citoyens (santé, bien-être et équité sociale), envers le développement de la région (création de valeur économique) et envers la planète (préservation de l'environnement).

Ces dernières sont contraintes de gérer à moindre coût, de manière intelligente et innovante, des services de qualité pour l'eau, l'énergie et les déchets avec des solutions adaptées selon qu'elles se situent dans un pays développé ou émergent.

Veolia déploie des solutions répondant aux différents besoins des villes

- **La ville résiliente** : pour des villes plus résistantes aux chocs et aux risques.

Dans toutes les villes du monde, la résilience est au cœur des préoccupations et devient un thème majeur pour un grand nombre de parties prenantes (institutions, collectivités et associations). Les exemples des ouragans Harvey et Irma ayant touché en 2017 les États-Unis et les Antilles, de la sécheresse et des incendies extrêmes ayant sévi en Australie en 2019, des inondations qui ont durement frappé la vallée de la Roya en France en octobre 2020 ont encore renforcé la conscience collective autour d'une résilience devenue nécessaire pour les territoires. Veolia aide les collectivités territoriales dans la prise de décision avec une vision de long terme pour anticiper les situations de crise, garantir la performance des équipements critiques et accélérer le retour à la normale en période post-crise. Avec Swiss Re, le Groupe a mis en place un dispositif unique d'évaluation des risques et de mesures de prévention et de renforcement pour garantir la résilience des villes. La Nouvelle-Orléans, aux États-Unis, est la première ville au monde à en avoir bénéficié.

- **La ville agréable à vivre** : améliorer la qualité de vie pour attirer habitants et entreprises.

Veolia met au service des villes agréables à vivre des solutions innovantes pour préserver la qualité de vie des citoyens, l'environnement et les infrastructures urbaines. Pour cela, le Groupe mobilise ses expertises dans la collecte et la gestion des déchets, la gestion de l'eau potable, le traitement des eaux usées, la production et la distribution d'énergies renouvelables. La ville agréable à vivre porte également une attention particulière à la biodiversité et réduit son empreinte environnementale en utilisant les énergies renouvelables (biomasse, biogaz, etc.). Elle apporte une attention toute particulière à la propreté de ses espaces, à la qualité de l'eau et de l'air, à la réduction des nuisances sonores.

- **La ville intelligente** : le numérique révolutionne les villes.

Plus connectées, mieux pilotées, les villes intelligentes optimisent le fonctionnement de leurs infrastructures, accroissent leur compétitivité, leur attractivité et leur durabilité. Plus efficaces et transparentes, elles répondent aux nouvelles attentes des citoyens, qui souhaitent participer davantage à la gestion de leur ville. En associant les nouvelles technologies, ses expertises métiers et sa relation avec les entreprises innovantes du territoire, Veolia contribue à améliorer le niveau de services offert par la ville aux citoyens avec quatre mots d'ordre : vitesse de déploiement, maîtrise des coûts, cybersécurité et fiabilité. À titre d'exemple, les centres d'hypervision Hubgrade de Veolia permettent aux municipalités d'optimiser la gestion de leurs réseaux d'eau et d'énergie, de viser une meilleure performance environnementale et de renforcer la qualité de vie des citoyens. Autre exemple, Birdz, une filiale de Nova Veolia (issue de la fusion de Homerider et de mzocity, pionniers des télérelevés) est au service de la Smart City et de l'environnement urbain, spécialiste de la conception des objets connectés et de la transmission, de l'analyse et de la valorisation des données (eau, énergies, déchets, température, pollution, bruit, éclairage public).

- **La ville inclusive** : créer la cohésion économique, sociale et territoriale.

La ville inclusive est une ville dans laquelle aucune catégorie d'habitants n'est exclue du développement urbain. Elle favorise l'accès aux services essentiels pour le plus grand nombre et en particulier pour les populations les plus vulnérables. Elle encourage également l'implication des citoyens et de toutes ses parties prenantes dans son fonctionnement. Veolia, de par sa présence et sa connaissance des acteurs locaux, accompagne des initiatives économiques et sociales favorisant l'accès aux services essentiels pour le plus grand nombre. Au Bangladesh, Veolia et la Grameen Bank dirigée par Muhammad Yunus, ont mis en place un projet de social business, en collaboration avec les populations et les autorités locales, permettant à 6 000 habitants des communes de Goalhari et Padua d'accéder à l'eau potable. Pour mettre en œuvre cette initiative, Veolia a déployé une ingénierie sociale et financière sans précédent. À Lille, au-delà d'une implication sociétale forte, Veolia développe un service personnalisé et adapté pour chaque type d'utilisateur, avec une tarification éco-solaire et une réduction de l'abonnement pour les particuliers.

- **La ville circulaire** : créer des boucles locales pour générer de la valeur territoriale.

Veolia met en place des solutions opérationnelles et de nouveaux business models pour favoriser le développement de l'économie circulaire au sein des territoires. Cette démarche est au cœur de son ambition stratégique et de sa vision Ressourcer le monde. Renouveler les ressources, c'est par exemple recycler la matière (plastique, papier, verre, métaux précieux), valoriser les énergies renouvelables et de récupération (biomasse, biogaz, énergie fatale) et transformer les déchets en compost ou en énergie. Préserver les ressources, c'est par exemple réduire les consommations, développer l'efficacité énergétique et les approches systémiques (économie fonctionnelle, écologie industrielle, écoconception). L'économie circulaire, en tant que modèle de développement et moteur de croissance, est un vecteur de création d'emploi au niveau du territoire.

La stratégie de déploiement de ces solutions se décline de manière différente dans les pays développés et les pays émergents.

Villes des pays développés

Les villes des pays développés constituent un marché mature où les besoins des clients s'orientent désormais vers :

- une amélioration de l'efficacité des services (baisse des coûts, baisse des prix, meilleure qualité de service) face à la pression sur les finances publiques et à une pression citoyenne accrue ;
- un accroissement de l'attractivité et la recherche de solutions de différenciation pour répondre à la compétition entre les territoires (par exemple : ville digitale) ;

- une attente accrue de transparence ;
- des solutions sociales pour les moins favorisés ;
- des solutions environnementales de développement durable (économie circulaire, diminution de l’empreinte carbone des villes, élimination des pollutions, biodiversité...);
- une amélioration de la résilience face aux risques de catastrophes naturelles.

Dans ces pays, Veolia affirme son rôle de catalyseur de l’attractivité et du développement économique et social des villes, notamment en renforçant ses facteurs de différenciation et en faisant évoluer ses modèles contractuels. Ainsi, au-delà des modèles contractuels traditionnels (concessions, affermage, etc.), Veolia propose :

- **des contrats incluant un partage de la valeur créée chez le client**, que ce soit au titre de la performance économique ou environnementale (économie de ressources ou d’énergie, amélioration du rendement des installations...), de la création de nouveaux revenus (mutualisation d’installations, revente d’électricité au réseau pour les cogénérations, valorisation de sous-produits...) ou de la réduction des risques (partenariats avec les assureurs). Une part de la rémunération de Veolia est attachée à l’atteinte des résultats attendus. Le contrat peut comporter l’exploitation des utilités (exemple des contrats de performance énergétique ou des ressources) ou uniquement des prestations de conseil et de management ;
- **des partenariats financiers** (modèles Assetco/Opc) : contrat incluant le financement par un tiers-investisseur des investissements nécessaires à l’optimisation des utilités de la collectivité, Veolia garantissant la performance des installations sur la durée d’amortissement des ouvrages ;
- **des prestations de services spécialisées** : il s’agit d’apporter au client le bénéfice de l’expertise de Veolia sur des prestations ciblées (radio-relevé des compteurs d’eau, ordonnancement des interventions, aide au recouvrement des factures, analyse de données d’exploitation et conseil...), traditionnellement intégrées dans des contrats globaux.

Villes des pays émergents

Les villes des pays émergents (en particulier l’Europe centrale et orientale, l’Asie, l’Amérique latine, l’Afrique, le Moyen-Orient) offrent de multiples opportunités de développement, liées (i) à l’explosion démographique des villes et (ii) au renforcement des réglementations pour la protection de l’environnement. Ces pays ont des besoins croissants en infrastructures nouvelles et ont des impératifs d’exploitation et de gestion déléguée pour l’Eau, les Déchets et l’Énergie. Comme dans les pays développés, les villes ont également le souci d’améliorer la résilience face aux risques de catastrophes.

Dans ces pays, les offres de Veolia visent à soutenir le développement des villes en :

- **adaptant les modèles contractuels aux risques pays** pour faire émerger de nouveaux modèles et partenariats, alliances permettant d’être présent dans les pays concernés sans s’exposer à des modèles concessionnels risqués ;
- se positionnant sur les solutions environnementales de développement durable et l’aide à la résilience ;
- tirant parti de la dimension sociale des métiers de Veolia et de leur rôle de soutien au développement économique et social des villes.

1.3.4.1.2 Marché industriel

Pour Veolia, le marché industriel englobe la gestion des services de l’Eau, des Déchets et de l’Énergie à destination des clients industriels ou tertiaires.

Les industriels sont confrontés à des défis cruciaux pour leur développement : objectifs de croissance soutenue dans un contexte de concurrence accrue, réglementations environnementales de plus en plus strictes, exigences de réduction de l’empreinte carbone,

raréfaction de la ressource (ex. : stress hydrique) dans des zones où sont implantés leurs sites de production, acceptabilité de leurs activités et pression sociale et médiatique sur le droit d’opérer, nécessité de maîtriser les coûts de production (matières premières utilisées dans les process) ainsi que les risques opérationnels et d’atteinte à la réputation. Ils recherchent des partenaires capables de prendre en charge l’ensemble de ces sujets et de leur apporter des solutions de croissance durable et profitable.

Dans le secteur tertiaire, les réglementations en matière d’efficacité énergétique des bâtiments se durcissent, comme en Europe avec le paquet *Fit for 55* qui requiert une stratégie de mobilisation dans la rénovation des bâtiments à usage résidentiel et commercial, en Chine, depuis le 12^e plan, ou encore au Canada avec le Code national de l’énergie pour les bâtiments. La demande des clients est de plus en plus forte pour des initiatives de durabilité.

À travers ses offres, Veolia aide ses clients de l’industrie ou du secteur tertiaire à anticiper et faire face à ces enjeux essentiels de droit d’opérer, de recherche de l’efficacité et du rendement maximums, de responsabilité sociale et environnementale et de minimisation des risques :

- **apporter** aux acteurs des secteurs industriels et tertiaires une approche experte, complète et mondiale sur toutes les problématiques environnementales ;
- **proposer des offres à fort impact en termes de performance environnementale, d’efficacité et de valorisation des actifs** des clients : solutions pour une gestion optimale du cycle de l’eau, contrats de performance de gestion globale des déchets basés sur la réduction de l’empreinte carbone, l’économie circulaire et la digitalisation des services, solutions énergétiques bas carbone, services de performance énergétique, services multitechniques de gestion des installations d’utilités industrielles ; traitement des pollutions difficiles et notamment des déchets dangereux ; modèles de performance et de partage de la valeur, etc.

Pour ce faire, Veolia propose aux clients industriels et tertiaires une gamme complète de prestations de travaux et/ou de services au profit de l’amélioration de leur compétitivité et de leurs impacts environnementaux et sociaux, déclinée en cinq leviers de création de valeur :

- **droit d’opérer** (ex. : réutilisation des eaux de process, usines à zéro rejet liquide) ;
- **efficacité opérationnelle, réduction de l’empreinte carbone, réduction des coûts** (ex. : optimisation des consommations d’eau et énergie, valorisation des déchets et sous-produits en combustibles alternatifs, nettoyage robotisé de cuves industrielles, filières compétitives d’élimination des déchets) ;
- **maximisation des rendements des actifs du client** (ex. : augmentation de la disponibilité des équipements) ;
- **ingénierie financière** (ex. : planification et cofinancement des investissements, montages financiers, recherche de cofinancements externes) ;
- **image de marque et responsabilité sociale et environnementale** (ex. : gestion optimisée des ressources eau, énergie, déchets, conception, construction et exploitation d’usines neutres en carbone ou d’unités de capture du carbone, coconstruction de projets avec les différentes parties prenantes).

Le Groupe dispose d’atouts solides pour apporter des solutions différenciantes à ses clients industriels :

- une combinaison d’expertise technique et de compétences opérationnelles, soutenue par un large portefeuille de technologies et un savoir-faire d’ensemblier ;
- la capacité à proposer une garantie de résultats sur le long terme ;
- un réseau mondial pour des clients d’envergure globale et un fort ancrage local à travers notamment des activités municipales,

permettant d'offrir aux industriels des solutions intégrées dans les territoires ;

- la capacité d'appréhender simultanément les cycles de l'eau, des déchets et de l'énergie permettant une approche intégrée des procédés industriels et une approche d'économie circulaire.

Les principaux marchés industriels de Veolia sont les suivants :

Les industries de la chimie, du pétrole et du gaz

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

Dans l'activité amont d'exploration/production, très dépendante des niveaux de prix du pétrole, les industriels continuent à explorer et exploiter de nouvelles ressources de manière durable, cherchent à prolonger la vie productive des sites matures et à en limiter les impacts environnementaux. La production de pétrole ou de gaz se fait parfois dans des régions en stress hydrique et les techniques d'extraction non conventionnelles sont très consommatrices en eau.

En aval, les industries du raffinage, de la pétrochimie et de la chimie ont des besoins croissants d'excellence opérationnelle et environnementale, et de conformité à des réglementations de plus en plus contraignantes en termes de rejets polluants.

Les besoins des clients de ces industries se concentrent ainsi sur le droit d'opérer, la réduction de l'empreinte carbone, la maximisation de la disponibilité et du rendement des actifs du client, la réduction des coûts et des risques, l'efficacité matière et eau, la conformité réglementaire. Veolia apporte des réponses aux enjeux importants de besoins en eau, de traitement des déchets et de performance de ces industries en se positionnant comme un partenaire de long terme sur toutes les problématiques environnementales et d'efficacité et en proposant une gamme d'offres adaptée aux besoins des deux segments de marché :

- **pour le marché amont (exploration/production) :** la construction et l'exploitation de filières de traitement des eaux d'injection et des eaux produites, les solutions mobiles de traitement d'eau, la gestion des déchets y compris des déchets dangereux, les services industriels, le démantèlement des plateformes pétrolières ;
- **pour le marché aval (raffinage, pétrochimie, chimie) :** le traitement des eaux de process, des eaux usées et des eaux de refroidissement, les services industriels (traitement de surface, nettoyage robotisé de cuves), le traitement des déchets dangereux, l'optimisation énergétique des installations, la valorisation des sous-produits et des déchets dangereux (solvants, boues huileuses, KOH, acide sulfurique, gaz de soufre issus des activités de raffinage...), la fourniture d'énergie décarbonée ; l'ingénierie financière (ex. : reprise d'actifs).

Les industries des mines, des métaux et de l'énergie

L'industrie minière, deuxième secteur industriel le plus consommateur d'eau (équivalent annuel de la consommation domestique des États-Unis) doit élargir ses champs d'exploration dans les zones en stress hydrique (70 % des projets des six plus gros industriels miniers) pour contrer l'épuisement des minerais les plus facilement accessibles. Le durcissement réglementaire sur les sujets environnementaux et la recherche d'efficacité génèrent des opportunités de développement pour Veolia, ces industries devant aujourd'hui limiter leur empreinte environnementale et leurs coûts pour garantir la durabilité de leur production.

Dans le secteur de la production d'énergie, les critères d'investissement sont dominés par les « 3D » : Décentralisation de la production, Digitalisation pour optimiser la production et les coûts, Décarbonisation par la transition énergétique vers les énergies renouvelables.

Les besoins des industries minières, métallurgiques et de l'énergie se concentrent ainsi sur la réduction des coûts (notamment la réduction de la facture énergétique, qui représente en moyenne 10 à 15 % des coûts d'exploitation dans les mines et 20 à 40 % pour l'acier),

l'amélioration des rendements de production, l'amélioration de l'empreinte environnementale, le contrôle des émissions, la réduction des coûts de démantèlement et des risques de passifs environnementaux.

Veolia propose aux industriels de ces secteurs une gamme d'offres complète :

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

Veolia apporte son portefeuille de technologies, sa capacité d'exploitant, son réseau global lui permettant de déployer ses meilleures offres partout dans le monde, sa capacité à travailler sur des sites isolés et à apporter ou proposer des financements.

Les industries de l'agroalimentaire et de la pharmacie/ cosmétique

L'industrie agroalimentaire, premier secteur industriel mondial, doit répondre à la croissance démographique, en particulier dans les régions à fort stress hydrique, et aux exigences de plus en plus fortes des consommateurs et des parties prenantes de la filière en termes de responsabilité environnementale et sociétale. C'est une industrie très fragmentée : des dizaines de millions de producteurs partout dans le monde. Le 20 mai 2020, la Commission européenne a publié sa stratégie *Farm to fork* dans le cadre du *Green Deal*. Cette stratégie définit une nouvelle approche visant à rendre le système alimentaire européen plus durable tout en apportant des avantages économiques, sociaux et sanitaires. Elle prévoit la publication de recommandations et propositions législatives dans les années à venir (d'ici 2024) afin de produire des aliments « verts » et d'encourager une consommation alimentaire plus saine. Elle contribuera notamment à promouvoir la valorisation énergétique des biodéchets et la réutilisation des eaux usées, faciliter le recyclage des emballages alimentaires à travers des exigences de recyclage et de recyclabilité, soutenir le développement de solutions innovantes pour une agriculture durable.

Le marché de la pharmacie et de la cosmétique voit sa croissance tirée notamment par l'accessibilité aux médicaments dans les pays émergents (où les acteurs du secteur créent de nouvelles capacités de production). Dans les pays matures, les entreprises du secteur sont soumises à des contraintes d'efficacité et de réduction des coûts face à la montée en puissance des médicaments génériques. Réorganisation des chaînes d'approvisionnement, tendance à la relocalisation des installations de production en Europe ou aux États-Unis, demande croissante de traitement ou recyclage de déchets, dépenses massives en R&I pour les vaccins : le secteur pharmaceutique est en profonde transformation. Pour Veolia, ces changements entraînent de nouvelles opportunités commerciales liées par exemple à l'augmentation des volumes de déchets, à la construction de nouvelles usines, à la transformation ou à l'externalisation des utilités industrielles.

Dans les pays matures, les besoins des industriels de l'agroalimentaire et de la pharma/cosmétique se concentrent sur la rénovation et l'optimisation des actifs existants, la conformité avec les exigences environnementales, l'amélioration de la traçabilité et la qualité des produits, la limitation des risques opérationnels, la notoriété et l'image de la marque. Dans les marchés en croissance, les acteurs de ces industries ont besoin d'être soutenus dans leur développement par la construction d'usines de production et des filières de traitement associées, mais aussi par une utilisation des ressources qui ne les mette pas en concurrence avec la communauté qu'ils servent (droit d'opérer), par exemple par un usage de l'eau minimal (particulièrement dans le secteur des boissons), le recyclage des emballages, ou la valorisation énergétique des déchets organiques.

Veolia permet aux industriels de l'agriculture, de l'agroalimentaire, de la pharmacie et des cosmétiques de s'inscrire dans une démarche de réduction de leur impact environnemental par **l'amélioration de la performance opérationnelle** pour la gestion des cycles de l'eau et de l'énergie et par la valorisation des sous-produits d'exploitation. Veolia dispose d'un réel avantage concurrentiel sur ce marché grâce à ses offres globales, intégrées (combinant les solutions de gestion et traitement d'eau, déchets et énergie), et ses technologies propriétaires (par exemple, les technologies de réutilisation de l'eau ou de méthanisation des déchets organiques permettant leur valorisation énergétique). Veolia accompagne ainsi la croissance des acteurs de ce secteur grâce à des solutions d'efficacité d'eau, de matière et d'énergie, en se positionnant comme l'intégrateur de solutions multimétiers garantissant le droit d'opérer, la performance et l'image de marque. Comme pour les autres segments de marchés industriels, la stratégie de Veolia consiste notamment à coconstruire avec ses clients des solutions innovantes au service de la création de valeur économique, sociale et environnementale.

L'économie circulaire

L'économie circulaire vise principalement à mettre en place des solutions pour prolonger la durée de vie des ressources (matériaux, eau, énergie). La pression sur les ressources, une réglementation de plus en plus favorable (en Europe, avec la fin de la mise en décharge et la mise en place de la responsabilité élargie des producteurs, aux États-Unis, où l'on observe une adhésion croissante à ces nouveaux modèles de création de valeur économique, ou encore en Chine, pays qui fait évoluer la réglementation en faveur d'une économie durable), mais aussi l'évolution de la Société vers l'économie circulaire, collaborative et fonctionnelle, font de ce thème une problématique majeure et suscitent de fortes attentes des clients. Veolia se donne pour ambition de renforcer son leadership dans ce domaine par le déploiement de technologies existantes et l'innovation et en se positionnant sur la création de valeur partagée.

Les villes et les industriels deviennent ainsi producteurs de ressources alternatives et des boucles locales d'approvisionnement émergent.

Veolia aide les clients à créer de la valeur :

- par la fourniture **de matières et produits manufacturés issus des déchets, des eaux usées et de l'énergie fatale** : déchets techniques et spéciaux (ex. : plastiques, papiers cartons, métaux rares issus des déchets d'équipements électriques et électroniques, solvants...), des filières organiques (ex. : composts, fertilisants...), combustibles solides de récupération (CSR), biogaz, biomasse ;
- en proposant **des solutions sur mesure pour préserver et renouveler les ressources** dans un modèle d'économie circulaire : gestion intégrée de la ressource, mutualisation de plateformes multiclients (écologie territoriale, réseaux de chaleur verts, réutilisation des eaux industrielles), efficacité énergétique et électrique pour les bâtiments et les sites industriels.

Dans le domaine des plastiques, dont la production et la consommation sont en augmentation régulière, la réglementation évolue progressivement vers la valorisation et l'interdiction de mise en décharge du plastique, notamment en Europe et en Asie, où le marché des plastiques recyclés devrait croître d'environ 6 % par an d'ici 2025. L'ambition du Groupe est de structurer une filière industrielle de **recyclage et de valorisation des plastiques** pour offrir une alternative à la matière vierge. Veolia met ainsi en place une plateforme industrielle de recyclage du plastique avec une présence européenne en France, au Royaume-Uni, en Allemagne, au Benelux, en Espagne, et asiatique en Chine, en Corée du Sud, au Japon et en Indonésie. Veolia travaille par ailleurs en partenariat avec des industriels, à la mise en place de solutions pour développer des boucles de recyclage de plastiques. Ainsi Veolia a construit en 2019-2020 une usine de recyclage de plastiques en Indonésie, en partenariat avec Danone.

Le traitement et la valorisation des déchets dangereux

La dangerosité pour la santé et l'environnement de certains déchets ou effluents complexes requiert une expertise de haut niveau et des équipements hors normes. Les pollutions difficiles font l'objet d'une

prise de conscience générale des risques (sanitaires, écologiques, environnementaux) et d'une réglementation de plus en plus contraignante.

Un nombre limité d'opérateurs est aujourd'hui capable de **maîtriser la gestion des déchets dangereux et effluents complexes** (rejets et déchets des industries chimiques, pétrolières, métallurgiques et nucléaires, déchets d'équipements électriques/électroniques, déchets hospitaliers, dépollution des sols...) et de répondre aux besoins des clients : optimisation des coûts, réduction des risques de passifs environnementaux, filières de traitement appropriées, conformes à la réglementation et complètes, amélioration de l'empreinte environnementale.

Le durcissement des réglementations locales et l'accroissement des volumes de déchets produits (notamment les déchets des industries chimiques, pétrolières, métallurgiques, nucléaires ; déchets d'équipements électriques/électroniques) confortent la stratégie de Veolia de **renforcer son positionnement sur le traitement des pollutions difficiles, notamment des déchets dangereux**, un marché à fort potentiel de développement. Veolia dispose d'un réseau mondial d'experts et de ressources développées progressivement au cours des années et mobilisable rapidement, d'une gamme de technologies et de services complets pour le traitement des effluents difficiles (Veolia Water Technologies), des déchets dangereux et de dépollution des sols (SARPI ThinkTech), dans le respect des meilleurs standards et avec le soutien de programmes de recherche de pointe.

Le Groupe développe de nouvelles plateformes dans les pays en développement (Afrique/Moyen-Orient, Amérique latine, Asie), et consolide ses plateformes géographiques existantes (Europe, États-Unis, Chine) en densifiant son réseau d'installations de traitement et en saturant ses actifs.

La gestion des fins de cycles industriels

L'augmentation du nombre d'installations industrielles et d'équipements obsolètes en fin de vie ou ayant subi des catastrophes naturelles ou industrielles ou présentant un risque de contamination, est une source d'opportunités de développement important pour Veolia. La gestion de la fin de vie de ces installations (plateformes pétrolières, navires, trains, avions, centrales électriques et friches industrielles) doit répondre à plusieurs contraintes ou objectifs : éviter les risques de contamination (présence d'amiante, d'huiles, de produits chimiques...), optimiser le recyclage des matériaux et la réutilisation des équipements, assainir les sols pollués pour lancer de nouvelles activités.

Le Groupe propose une gamme d'offres complète avec le traitement des déchets (y compris les déchets dangereux), le recyclage permettant la maximisation de la valeur des actifs, la remédiation des sols, la minimisation des risques sécurité et environnementaux (mises en conformité d'installations), la gestion clé en main de projets de démantèlement des installations sur l'ensemble de la chaîne de valeur (inventaire et caractérisation des éléments à démanteler, démolition, valorisation ou élimination des déchets incluant leur traçabilité).

Les clients industriels doivent éviter les risques de contamination, optimiser le recyclage des matériaux et la réutilisation des équipements, localement et à moindre coût, voire assainir les sols pour lancer de nouvelles activités. Veolia développe ce nouveau segment d'activité par une approche ciblée sur de grands comptes, en se positionnant sur l'ensemble de la chaîne de valeur : démantèlement, mise en conformité, valorisation matière. Le Groupe se différencie grâce à ses compétences et technologies reconnues et pointues en décontamination des sols, valorisation des déchets, traitement des pollutions dangereuses (nucléaire, amiante...) et sa maîtrise de la gestion de projet sur l'ensemble de la chaîne de valeur, permettant notamment d'assurer la traçabilité et la responsabilité des déchets. Dans ce domaine, Veolia est actif dans le démantèlement de plateformes pétrolières offshore, de trains ou de navires ainsi que dans la caractérisation des déchets nucléaires.

1.3.4.2 Concurrence

La plupart des marchés de services de gestion environnementale sont très concurrentiels et se caractérisent par des enjeux technologiques croissants liés aux changements réglementaires ainsi que par la présence de concurrents expérimentés. Le panorama concurrentiel est très diversifié et, au plan mondial, peu d'acteurs sont comparables à Veolia.

Les concurrents de Veolia peuvent cependant être segmentés en quatre grandes catégories homogènes en termes d'empreinte géographique et d'étendue de la gamme de services.

1.3.4.2.1 Les acteurs multiservices mondiaux

Les acteurs multiservices mondiaux ont à la fois une empreinte géographique mondiale et une gamme de services étendue sur les métiers Eau, Déchets ou Énergie. Veolia appartient à cette catégorie, tout comme Suez, FCC ou Remondis, bien que ces trois derniers ne soient présents que dans l'Eau et les Déchets. Ces différents acteurs ont des relais de croissance communs : les économies émergentes, les marchés industriels, l'économie circulaire, les nouvelles technologies et les services à forte valeur ajoutée. De nouveaux acteurs, principalement chinois, développent une activité mondiale dans l'Eau, les Déchets et l'Énergie à travers une stratégie de croissance externe soutenue (Beijing Group, China EverBright Group). Veolia se différencie par une empreinte géographique plus large, une gamme de services très étendue incluant les services énergétiques, les synergies existant entre ses trois métiers, l'Eau, les Déchets et l'Énergie, un portefeuille de technologies permettant de traiter toutes les problématiques de traitement d'eau et un vaste portefeuille de clients dans l'industrie.

1.3.4.2.2 Les spécialistes mondiaux

Les spécialistes mondiaux sont des entreprises spécialisées dans un des métiers de Veolia et ayant une présence géographique mondiale. On trouve notamment dans cette catégorie de grands acteurs de l'énergie, comme Engie ou E.on, et des équipementiers mondiaux, tels que Doosan ou Schneider Electric, les spécialistes du pétrole et du gaz, les spécialistes de l'efficacité énergétique et du *facility management* (Vinci FM, Sodexo) :

- dans un contexte de transformation du secteur de l'énergie, notamment en Europe, on observe ces dernières années un repositionnement des énergéticiens sur le secteur des énergies renouvelables ainsi que sur les services d'efficacité énergétique. Par ailleurs, ces acteurs professionnalisent leur approche par des innovations dans le domaine du digital (centres de pilotage, optimisation des réseaux, internet des objets...);
- les grands équipementiers et fournisseurs de produits de conditionnement d'eau tels que Xylem, Ecolab, Kurita, Solenis, Itron ou Doosan sont présents à la fois sur les marchés municipaux et industriels. Leur stratégie de croissance s'appuie notamment sur le développement d'offres digitales : centres de pilotage, internet des objets. Dans les pays émergents, Veolia fait face à des entreprises de génie civil espagnoles ou brésiliennes (ACS, Sacyr, Acciona, Odebrecht), notamment sur les projets de dessalement d'eau de mer, ou des équipementiers asiatiques comme Hyflux (siège à Singapour) ou Wabag (siège en Inde), qui s'intègrent progressivement dans les opérations ;
- dans le domaine du pétrole et du gaz, la concurrence est relativement fragmentée. Au-delà des grands équipementiers cités plus haut, elle est composée d'entreprises d'ingénierie, des fournisseurs de services et d'équipements (par exemple : Ecosphere Environmental Services), mais également de compagnies énergétiques, particulièrement aux États-Unis, où l'on retrouve les compagnies de services pétroliers (Schlumberger, Halliburton, Fractech, Baker Hughes-GE), les entreprises d'ingénierie et de construction (par exemple : WorleyParsons, KBR, Wood Group, Bechtel, Technip, Aker Solutions) ;
- les acteurs présents sur le marché du démantèlement sont très nombreux du fait de la variété des infrastructures industrielles arrivant

en fin de cycle : plateformes pétrolières (Stork, Cape, Hertel, Bilfinger), usines pétrochimiques (Amec, AF Group, Aker Stord, Able UK), réacteurs nucléaires (Framatome, Onet, Bouygues, Vinci, Westinghouse, Amec, Nukem, Iberdrola, Ansaldo, Tractebel) ou matériels mobiles tels que bateaux, trains, avions (Tarmac Aerosave);

- dans le domaine de l'efficacité énergétique pour le secteur tertiaire, la concurrence est multiforme et provient aussi bien de sociétés de services spécialisées (nettoyage, restauration...) qui étendent leurs prestations à des activités de services énergétiques que de sociétés plutôt impliquées dans la maintenance technique comme les installations électriques, de plus en plus liées à de grands groupes de BTP (Vinci Énergies, Bouygues-Equans, Spie), des groupes spécialisés dans le *facility management* (Sodexo, JLL), ou des équipementiers qui se diversifient dans le digital et les services (Schneider Electric, Johnson Controls, Honeywell).

Veolia se distingue de tous ces acteurs par un positionnement très large sur la chaîne de valeur des métiers de l'Eau, de l'Énergie et des Déchets et les synergies entre ces trois métiers, et par une capacité à apporter à ses clients une garantie de fiabilité et de performance sur le long terme grâce à ses capacités combinées d'ingénierie/construction et d'exploitation.

1.3.4.2.3 Les spécialistes locaux ou régionaux

Contrairement aux spécialistes mondiaux, les spécialistes locaux ou régionaux ont une empreinte géographique limitée à un pays ou une région du monde. Acteurs de référence sur leur marché, avec une gamme d'offres expertes, ils se positionnent sur des métiers spécifiques. Cette catégorie représente sans doute la part la plus importante du marché. Veolia fait face en effet à une multitude de spécialistes locaux dans les différents pays du monde. À titre d'exemple :

- aux États-Unis, dans le domaine des déchets, les principaux concurrents de Veolia sont : Waste Management et Republic Services, qui développent des offres d'économie circulaire ; Clean Harbors, spécialisé dans les services aux industriels et le traitement des déchets dangereux ; Heritage, spécialiste du déchet dangereux ; Stericycle, spécialiste des déchets hospitaliers et Enviros, spécialiste de la dépollution des sols ;
- en France, IDEX et Dalkia (groupe EDF), sont positionnés sur les boucles locales d'énergie et les services d'efficacité énergétique ; Saur se concentre sur l'activité Eau ; Paprec sur le recyclage et la valorisation des déchets ;
- dans la plupart des pays, existent des régies municipales gérant les services d'eau, de propreté ou d'énergie sur un périmètre géographique bien défini.

Une catégorie émergente de nouveaux acteurs utilise les nouvelles technologies digitales comme levier pour optimiser les services au client final : plateforme d'intermédiation, solutions logicielles à base d'algorithmes avancés par exemple Rubicon Global (États-Unis), BH Technologies, Trinov (France), Takadu (Israël).

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

1.3.4.2.4 Les acteurs multiservices locaux/ régionaux

Dans certains pays en développement, des groupes privés ou à caractère public-privé, ayant une forte empreinte locale, sont des acteurs de référence des marchés locaux sur lesquels Veolia opère par ailleurs. Ainsi le groupe Sembcorp, dont le siège est basé à Singapour, est un concurrent de Veolia sur les métiers de l'Eau et de l'Énergie et qui se concentre sur les pays émergents et les activités de construction et d'exploitation.

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

1.4 Recherche et Innovation

C'est par l'innovation écologique, avec et pour toutes les parties prenantes, que Veolia pourra relever les défis de la transformation écologique (atténuation et adaptation au changement climatique, raréfaction et régénération des ressources, pollutions multiples, menaces sur la biodiversité) et ainsi permettre à chacun de répondre à ses besoins biologiques, humains et sociaux afin de vivre bien et durablement sur terre.

Veolia développe des innovations et des solutions qui répondent à trois échelles de temps :

- innover pour réparer, à court terme, les conséquences de la dette écologique : traitement des pollutions, recyclage des déchets dans une logique d'économie circulaire, préservation de la biodiversité, etc. ;
- innover pour s'adapter, à moyen terme, aux conditions climatiques extrêmes et anticiper aussi les futures ruptures d'équilibre que pourraient entraîner les solutions d'adaptation, comme l'essor des véhicules électriques ;
- innover pour transformer les modèles économiques et sociaux du Groupe et garantir, à long terme, leur « zéro impact net » : écoconception, bioconversion des bio-déchets, capture et stockage du CO₂ ...

L'innovation écologique doit être une innovation de solutions afin de vraiment changer la donne et avoir un impact positif pour le climat et l'environnement.

L'innovation repose sur le dialogue et la concertation avec l'ensemble des parties prenantes : clients, industriels et municipaux, start-ups, communautés scientifiques, partenaires et citoyens pour créer des écosystèmes de collaboration active.

Les axes d'innovation développés par Veolia comportent plusieurs dimensions : scientifique, technologique, commerciale, sociale et sociétale (cf. section 4.3 *infra*) et enfin de modèle d'affaires, afin de créer les nouveaux services et marchés nécessaires à la transformation écologique.

Pour Veolia, l'innovation est l'affaire de tous. Le Groupe s'appuie sur l'inventivité d'un écosystème d'innovation interne qui ne se limite pas aux centres de recherche et développement, mais englobe aussi les unités opérationnelles. Veolia s'appuie également sur les écosystèmes externes de start-up pour accélérer la mise au point de solutions innovantes répondant aux enjeux de la transformation écologique.

1.4.1 LA RECHERCHE ET INNOVATION AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

Veolia s'appuie sur l'expertise et les compétences scientifiques et technologiques de ses équipes de Recherche et Innovation (R&I) pour innover dans les domaines suivants : la préservation de la ressource et la gestion du cycle de l'eau ; l'amélioration des procédés de traitement d'eau ; le traitement et la valorisation des eaux usées ; la détection et le traitement des nouveaux polluants (dans l'eau, les déchets, l'air) ; la réduction, le recyclage et la valorisation des déchets ; les matières premières de recyclage ; la production d'énergie verte à partir des eaux et déchets ; l'optimisation énergétique des installations ; la décarbonation des activités des clients.

Les actions de recherche sont coordonnées par la société Veolia Recherche et Innovation (VERI), intégrée au sein du département des expertises scientifiques et technologiques (DEST) de la direction du soutien aux métiers et de la performance (DSMP).

Les équipes de recherche soutiennent l'ensemble des métiers du Groupe répartis dans trois grands domaines d'activité : Eau, Déchets, Énergie. Grâce à ses expertises scientifiques et technologiques reconnues mondialement, les activités R&I de Veolia servent à la fois l'excellence opérationnelle du Groupe et ses clients en leur offrant des solutions innovantes qui répondent à leurs enjeux et besoins, notamment en matière d'amélioration de leurs performances économiques et environnementales.

Pour mettre au point et expérimenter ses innovations, Veolia dispose à fin 2023 de 14 centres de recherche et développement dans le monde, dotés de moyens techniques performants :

- en France, quatre sites sont dédiés aux activités de recherche sur les eaux usées, les eaux potables, les eaux industrielles et les eaux pures ; sur la production d'énergie et l'efficacité énergétique ; sur la gestion des déchets dont le tri et la caractérisation des matières premières de recyclage. Ces sites intègrent 30 laboratoires spécialisés dans les analyses de matrices solides, liquides et gazeuses ;
- Veolia dispose également de trois centres en Espagne (Barcelone, Andalousie et Galice) et un au Chili. Les activités de recherche

menées portent sur : les *ecofactories* afin de transformer les stations d'épuration en bio-usines, pour récupérer les ressources (carbone, nutriments, sous-produits, métaux précieux...) dans les eaux usées ; la gestion des infrastructures critiques et la résilience ; la durabilité environnementale, économique et sociale ; la gestion des ressources en eau ; l'eau 4.0 ;

- enfin s'y intègrent six centres de recherche supplémentaires dans le monde (Canada, États-Unis et Suisse).

De plus, de nombreux équipements démonstrateurs permettent de valider les technologies et d'assurer leur fiabilité. Ces pilotes sont localisés soit sur les sites de recherche, soit au sein des sites opérationnels de Veolia.

Pour développer et animer l'innovation, le Groupe a déployé depuis 2022, un modèle opérationnel de HUBs Innovation pilotés par la direction de la stratégie et de l'innovation (DSI).

Chacune des thématiques d'innovation identifiées dans le programme stratégique Impact 2023 (adaptation aux conséquences du dérèglement climatique, nouveaux services énergétiques, nouvelles boucles matières, chaîne alimentaire, santé et nouveaux polluants) est traitée au travers d'un des HUBs Innovation, associant une zone, capitalisant ainsi sur la connaissance du marché local du Groupe.

La mise en place de cette communauté de HUBs Innovation permet ainsi de répartir les priorités d'innovation stratégiques pour le Groupe, tout en poursuivant le développement des projets d'innovation incrémentale. Cette répartition des priorités et des efforts permet ainsi d'accélérer l'innovation en industrialisant les solutions innovantes, au plus près des marchés et des clients.

Les activités de R&I de Veolia ont mobilisé en 2023 plus de 630 chercheurs et développeurs d'innovations, ainsi que des experts présents dans l'ensemble des entités du Groupe.

En 2023, le budget global de Recherche et Innovation était de l'ordre de 170 millions d'euros.

1.4.2 SOLUTIONS SCIENTIFIQUES ET TECHNOLOGIQUES - SUCCÈS ET AVANCÉES

Les réalisations présentées ci-après sont autant d'actions concrètes de la Recherche et de l'Innovation de Veolia au service de ses clients, de la croissance du Groupe et de contributions à l'innovation écologique par Veolia.

1.4.2.1 Adaptation aux conséquences du dérèglement climatique

Réutilisation des eaux usées traitées : l'innovation *SmartFertiReuse*

Dans un contexte de raréfaction des ressources en eau et de recherche d'alternatives aux engrais de synthèse, Veolia développe des solutions de fertirrigation des cultures agricoles en utilisant les eaux usées traitées (REUT). Des projets menés dans ce domaine ont démontré les bénéfices en termes d'économies en eau et en engrais sur des grandes cultures. Un de ces projets, *SmartFertiReuse*, a permis de concevoir un outil digital de pilotage d'irrigation de parcelles agricoles, utilisant les eaux usées traitées. Il a été développé et finalisé par les équipes du DEST, suite au succès de l'expérimentation d'irrigation de parcelles agricoles expérimentales, menée avec les eaux usées traitées issues de la station d'Aureilhan dans les Hautes-Pyrénées (France). Sede Environnement, sponsor du projet, se prépare à déployer cette innovation largement en France.

Réutilisation des eaux usées traitées : un pilote d'ultrafiltration pour le programme Jourdain

Le démonstrateur Jourdain (2018-2027) est un programme pionnier porté par Vendée Eau (France) de réutilisation des eaux usées traitées (REUT), pour sécuriser l'eau potable en France et en Europe. Il a bénéficié d'un fort soutien financier des partenaires de Vendée Eau : l'Agence de l'Eau Loire-Bretagne, la Région des Pays-de-la-Loire, l'Europe via le FEDER et le Département de la Vendée. L'une des composantes de ce programme – l'unité d'affinage, inaugurée le 16 novembre 2023, et dont la construction et l'exploitation jusqu'en 2027 sont réalisées par Veolia – permettra de produire de l'eau de très haute qualité à partir d'eaux usées. Le programme Jourdain prévoit également un programme de recherche axé sur différentes filières de REUT indirecte. C'est dans ce cadre que l'équipe Design Engineering a réalisé la conception, le montage et la mise en eau d'un pilote d'ultrafiltration (UF) qui permettra de valider la technologie membranaire d'UF pour ces filières.

Adaptation au changement climatique : solutions technologiques

WTS a présenté zeeDENSE, une technologie dédiée à l'intensification des eaux usées municipales en utilisant la technologie zeeLung MABR de WTS, permettant une augmentation de charge jusqu'à 50% et une augmentation de la capacité hydraulique d'une station d'épuration existante.

WTS a également lancé zeeNAMMOX, une technologie qui permet de traiter les eaux usées à haute teneur en ammoniac provenant des digesteurs sur les eaux municipales avec un coût énergétique optimisé.

Adaptation au changement climatique : solutions fondées sur la nature (SFN)

Acteur de la gestion résiliente du grand cycle de l'eau, Veolia a développé ces dernières années plus de 25 références de solutions fondées sur la nature (SFN) partout dans le monde, répondant aux défis de l'adaptation aux effets du changement climatique. Ces solutions portent sur la gestion des eaux pluviales, la prévention et la protection contre les inondations, le stockage et le traitement avant la réutilisation des eaux usées traitées, ainsi que la recharge de nappes

phréatiques. En 2023, Veolia a été impliquée dans six projets de recherche et innovation européens sur ce thème visant notamment à standardiser le suivi des performances des SFN et à tester de nouveaux usages. Veolia a partagé son expérience des SFN lors d'un *side-event* en marge de la Conférence des Nations unies sur l'eau en mars 2023 et lors du salon Aquatech Amsterdam en novembre 2023.

1.4.2.2 Décarbonation et nouveaux services énergétiques

Réseaux de chaleur et de froid du futur : réseaux dit de 5^e génération

Veolia s'attache à développer des réseaux nouvelle génération répondant aux besoins croissants de boucles tempérées et de mix énergétique décarboné.

Veolia accompagnera le développement du réseau d'échange de 5^e génération du campus urbain de Paris-Saclay par le renforcement des infrastructures de production, ainsi que par l'optimisation et la diversification de son mix énergétique. Unique en Europe, l'installation permettra de développer un mix énergétique ambitieux alliant notamment géothermie profonde, chaleur fatale issue du supercalculateur du CNRS, ou encore la récupération de chaleur issue du réseau de froid. Pour favoriser ces échanges entre froid et chaud, la production de chaleur et de froid s'effectue au niveau de sous-stations décentralisées, reliées entre elles par une boucle tempérée.

Transition énergétique : répondre aux besoins des territoires en hydrogène

La recherche de solutions énergétiques décarbonées pour répondre aux besoins de mobilité urbaine collective amène Veolia à maximiser l'utilisation d'hydrogène vert provenant de sources renouvelables, telles que les unités de valorisation énergétique du Groupe. Veolia établit des partenariats à Hong Kong autour de la construction et de l'exploitation d'une unité de conversion de biogaz en hydrogène. Cette unité est prévue pour avoir une capacité de production de 250 kg d'hydrogène vert par jour. Elle servira de démonstrateur pour évaluer la possibilité de déployer cette technologie à grande échelle dans les autres installations de stockage de déchets du Groupe.

Véhicules électriques : de la voiture au réseau

Dans un contexte d'adoption croissante des véhicules électriques, de baisse des coûts des batteries et de besoin d'équilibrer la demande et la production d'énergie, Veolia cherche à développer des modèles autour de la flexibilité électrique et des batteries de véhicules.

En Angleterre, grâce à la technologie *Vehicle-to-grid* (V2G), Veolia contribue à la résilience du réseau électrique en mettant à disposition du réseau les charges des batteries de sa flotte de véhicules électriques de collecte de déchets – une première au Royaume-Uni.

1.4.2.3 Nouvelles boucles matières

Circularité dans nos sociétés

Pour limiter l'impact de l'activité humaine sur les ressources naturelles, Veolia ouvre la voie à de nouvelles boucles de matières, en développant de nouvelles activités circulaires, sur des matières cruciales dans la vie quotidienne : piles, vêtements, emballages, déchets électroniques...

Veolia travaille également dès à présent pour développer de nouvelles filières de recyclage sur des flux inédits : les batteries de véhicules électriques, les composites des pales d'éoliennes, les métaux précieux ou les solvants spécifiques de la microélectronique. En lien étroit avec

ses partenaires industriels et les collectivités, le Groupe répond ainsi aux enjeux de souveraineté, en limitant notre dépendance aux importations de matières vierges et en renforçant l'autosuffisance des territoires.

1.4.2.4 Chaîne alimentaire

Bioconversion par les insectes

Veolia Bioconversion Malaysia a obtenu l'approbation de TRACES pour exporter en Europe ses farine d'insectes Entomeal™ et huile d'insectes Entolipid pour l'alimentation animale. Cette reconnaissance assure la sécurité et la traçabilité du processus de production au regard des normes européennes. Parallèlement, Veolia en Nouvelle-Zélande a lancé un projet pilote de bioconversion pour transformer les sous-produits des industries agroalimentaires pour la nutrition des animaux et des plantes. Ce projet est mené en collaboration avec *New Zealand Institute for Plant and Food Research* et *Massey University*, et soutenu par le ministère des Industries primaires via le fonds *Sustainable Food and Fibre Futures*.

1.4.2.5 Santé et nouveaux polluants

Évaluation de la qualité de l'eau potable : une approche innovante

Une nouvelle stratégie analytique couplant les analyses chimiques de micropolluants et les mesures de potentiels effets toxiques a été mise en œuvre et éprouvée par le DEST. Elle a démontré son intérêt pour le suivi de la qualité de l'eau en cours de potabilisation. Fort de cette expertise, le DEST est dorénavant en mesure de proposer cette approche à l'ensemble des unités opérationnelles dans le cadre de programmes d'études pour le suivi avancé de la qualité de l'eau.

Mesure de la bactérie *E. coli* dans l'eau potable : moins de sept heures pour obtenir le résultat

La collaboration entre Veolia et la start-up Redberry a démontré la performance d'une méthode d'analyse innovante qui permet de réduire le temps de quantification des bactéries *Escherichia coli* (*E. coli*) présentes dans l'eau potable à moins de sept heures, comparé aux méthodes traditionnelles demandant dix-huit à quarante-huit heures. La zone Amérique du Nord évalue le potentiel de cette technologie par des tests supplémentaires pour analyser la flore totale et *E. coli* dans les eaux usées traitées.

Microplastiques : résultats du projet MEDITPLAST à la Monaco Ocean Week 2023

En mars 2023, à la demande de l'association BeMed (Beyond Plastic Med), soutenue par la Fondation Veolia, le DEST a participé à une table ronde sur la thématique des microplastiques dans l'Océan. Ont été présentés l'impact des microplastiques sur les systèmes de traitement des eaux usées et les résultats du projet collaboratif MEDITPLAST mené avec Veolia Eau en région Méditerranée et financé par l'Agence de l'eau Rhône Méditerranée Corse. Ce projet vise à identifier les sources d'émission et l'occurrence des microplastiques dans le cycle de l'eau du territoire côtier de la Métropole Toulon Provence Méditerranée (France).

Nouvelle solution d'assainissement : collaboration entre la Fondation Veolia et le DEST

De septembre à novembre 2023, le centre de recherche de Limay (France) a accueilli les experts Veoliaforce de la Fondation Veolia pour une série de tests et pour la mise au point d'une nouvelle solution d'assainissement développée par la Fondation Veolia. L'objectif est de mettre à disposition des acteurs de l'humanitaire une solution fiable, à faible consommation d'énergie, adaptée au terrain, facilement démontable, déployable et exploitable par des équipes locales.

Substances per- et polyfluoroalkylées (PFAS) : poursuite des efforts de recherche et innovation

Les PFAS sont un sujet de préoccupation majeur pour Veolia en France et à l'international. Veolia est vigilant et suit les évolutions réglementaires et scientifiques pour répondre aux attentes des clients et les assister le cas échéant. Le point important est de considérer globalement les PFAS, de leur production à la possibilité de leur dégradation. Les enjeux sont multiples. Veolia suit activement, tant la possibilité d'offrir des solutions aux clients que l'exposition propre du Groupe au risque PFAS. Il existe, au sein du Groupe, des solutions de traitement matures à différents niveaux d'efficacité. Le Groupe poursuit les efforts de recherche et innovation pour renforcer l'efficacité des traitements et prévenir le transfert de pollution. Sur l'amélioration des technologies de traitement et des capacités de détection et d'analyse de ces composés, les recherches portent notamment sur les conditions de dégradation et le comportement des PFAS soumis à différents régimes de traitement thermique. Le champ d'investigation est vaste, le travail en R&D est réalisé avec des partenaires publics et privés pour suivre les innovations.

Systèmes de traitement: nouvelles solutions technologiques

WTS a lancé une nouvelle génération de membrane UF sous pression pour le marché de l'eau potable municipale et de l'eau de process industriel, ainsi que deux nouvelles membranes de nanofiltration pour relever le défi mondial des micropolluants dans l'eau potable municipale.

WTS a également présenté l'EDI ECell ME-5 Pico, une technologie d'électro-déionisation qui permet d'éliminer les ions dans l'eau ultrapure pour l'industrie de la microélectronique haut de gamme qui nécessite une eau d'une pureté inférieure à 1 ppb (partie par milliard) de teneurs en ions.

Projet STOPP : rendre plus circulaire l'utilisation des emballages alimentaires plastiques

Le projet STOPP (*Strategies TO prevent and reduce Plastic Packaging pollution from the food system*) a pour ambition de développer des stratégies pour rendre plus circulaire l'utilisation des emballages alimentaires plastiques. Coordonné par le Centre de recherche technique de Finlande (VTT), il rassemble 14 partenaires de sept pays européens.

Le projet s'appuiera sur des développements technologiques, des stratégies business et des études sur le comportement des consommateurs. Les équipes du DEST, en collaboration avec l'Institut national de Chimie en Slovénie et VTT, se concentreront sur l'analyse des polluants potentiellement toxiques dans les plastiques alimentaires et interviendront sur la conception de nouvelles chaînes de valeur et les modèles d'affaires associés.

Qualité de l'air intérieur : déploiement de la solution Hubgrade Air

En 2023, Veolia a déployé la solution innovante Hubgrade Air de surveillance et d'optimisation de la qualité de l'air intérieur. Ce déploiement a été réalisé en trois mois dans 350 bâtiments dans neuf pays différents. Cette innovation, arrivée à maturité, est en cours de déploiement dans les *Business Units*.

1.4.2.6 Rayonnement scientifique

Rencontre scientifique de la chaire « Modélisation mathématique et biodiversité »

Partenaires depuis 2009, l'École polytechnique, la Fondation de l'École polytechnique, le Muséum national d'histoire naturelle et Veolia organisent régulièrement des rencontres scientifiques. En février 2023, une soixantaine de participants se sont réunis pour échanger sur le développement de solutions pour répondre aux enjeux étroitement liés de l'écologie du changement climatique et de la santé.

Veolia intervient au cycle de conférences des « Mardis de l'innovation »

Les représentants de Veolia sont intervenus dans une série de conférences : « L'accès à l'eau potable, un défi constant de santé publique », « La gestion responsable de l'eau, enjeu fondamental de développement durable » et « Vers une économie circulaire de l'eau ». Organisées par le Club de Paris des directeurs de l'innovation et *European Institute for Creative Strategies & Innovation*, ces conférences présentent des analyses scientifiques approfondies et des témoignages d'acteurs de terrain engagés. Elles s'adressent aux professionnels de l'innovation, du développement durable et de la RSE.

Mécénat Veolia et la Fondation de l'Académie de médecine : restitution à l'Assemblée nationale

Clôturé en juin 2023, ce mécénat, débuté en 2020, a permis à Veolia et à la Fondation de l'Académie de médecine d'échanger sur des enjeux de l'environnement et de la santé avec une ambition forte partagée : sensibiliser, informer et communiquer auprès de l'ensemble des acteurs (citoyens, autorités, médias, industriels, scientifiques) sur les risques pour la santé humaine de l'exposition aux polluants chimiques présents dans l'environnement. Un livret blanc, synthèse de la session de la clôture, et un glossaire, vulgarisant les principales notions associées à l'exposome et aux risques chimiques, ont été publiés.

Première édition des rencontres scientifiques de l'Institut Veolia et du DEST

En novembre 2023, plus de 300 participants ont assisté à cet événement consacré aux fondamentaux de l'environnement et de la santé. L'ambition de ces rencontres est de rendre les connaissances scientifiques accessibles au plus grand nombre de collaborateurs, d'éclairer le Groupe sur les enjeux et de préparer l'avenir. Après avoir défini le concept de santé environnementale, l'évaluation et la prise en compte de l'impact des polluants chimiques sur la santé humaine et sur l'environnement ont été précisées.

Symposium des 300 laboratoires d'analyse de Veolia

Neomab Symposium est un événement ouvert à tous les laboratoires de Veolia. En juin 2023, ce rendez-vous, organisé par le DEST, a été consacré aux laboratoires d'Afrique francophone et a réuni des participants du Maroc, Niger, Côte d'Ivoire, île de La Réunion et Ghana. Le succès de ce symposium démontre l'intérêt de disposer d'un lieu d'échanges, autour d'un même enjeu – celui de la mesure scientifique.

Vitrine du savoir-faire scientifique et technologique de Veolia : publications et visites

Les publications scientifiques, rédigées par les équipes du DEST et issues de projets menés en collaboration avec les *Business Units*, ont été compilées dans un *flipbook*. Les publications scientifiques et les visites des centres de recherche sont un levier puissant pour faire rayonner l'excellence scientifique et technologique du Groupe. Elles permettent également de promouvoir l'innovation auprès des clients de Veolia.

1.4.3 LES INNOVATIONS POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX DU GROUPE

Le déploiement des solutions innovantes est un des indicateurs clefs de la performance plurielle de Veolia. L'indicateur associé, nombre de solutions innovantes vendues dans au moins 10 contrats au cours de l'année, est destiné à mesurer la capacité du Groupe à diffuser de manière structurée les solutions innovantes prioritaires.

En 2023, l'objectif à atteindre a été dépassé : 17 innovations ont été comptabilisées dans au moins 10 contrats signés par le Groupe :

- Technologies de réutilisation de l'eau : applications qui permettent d'augmenter la capacité des stations d'épuration de réutilisation des eaux usées traitées pour créer des approvisionnements en eau plus durables ;
- REUT Box : unité compacte de recyclage de l'eau qui produit de l'eau recyclée destinée à remplacer l'eau potable nécessaire au fonctionnement et à l'entretien des stations d'épuration. Selon les cas et sous réserve de l'obtention des autorisations nécessaires, son utilisation pourrait être étendue à l'irrigation, dans l'objectif de diminuer la consommation d'eau potable ;
- Solutions mobiles : solutions mobiles qui permettent d'accéder à des services et des fonctionnalités liés à l'environnement, à la gestion des ressources ou à d'autres domaines, directement depuis des appareils mobiles tels que les smartphones ou les tablettes ;
- EnEffco® : solution d'analyse, d'optimisation et de reporting pour l'efficacité énergétique ;
- Flexibilité électrique : solutions permettant de gérer et d'optimiser la flexibilité électrique, notamment en termes de stockage, de régulation de la demande et de gestion des sources d'énergie renouvelable ;
- Kapta™ : solution de surveillance et de gestion des réseaux d'eau potable, permettant d'optimiser la distribution, la consommation et la qualité de l'eau ;
- Leko : système de monitoring urbain de la biodiversité par bioacoustique ;
- Contrôle des odeurs : solutions visant à détecter, à surveiller et à éliminer les mauvaises odeurs dans différents environnements, tels que les usines, les stations d'épuration ou les décharges ;
- Air Quality Solutions : solutions visant à surveiller et à optimiser la qualité de l'air intérieur dans les espaces clos, tels que les bâtiments et les bureaux ;
- Legionella : solutions de prévention, de détection et de traitement de la bactérie Legionella, responsable de la légionellose, une maladie infectieuse pulmonaire ;
- Contaminants émergents : échantillonnages et analyses des micropolluants dans l'eau (substances médicales, microplastiques, PFAS, pesticides...)
- Anita™ Mox : solution de traitement des eaux usées basée sur le procédé anammox (oxydation anaérobie de l'ammonium), permettant de réduire efficacement la concentration d'azote ammoniacal ;
- Bioconversion : solution innovante de conversion biologique pour transformer les sous-produits des industries agroalimentaires pour la nutrition des animaux et des plantes, souvent réalisée à l'aide de microorganismes ou d'enzymes ;
- Hubgrade : solutions digitales d'optimisation des opérations qui permettent de piloter la production et la consommation d'eau, d'énergie et de déchets, pour aider les villes et les industries à optimiser la gestion de leurs ressources et à les préserver (cf. section 1.4.4 infra) ;
- Solutions digitales de l'eau : solutions numériques visant à améliorer la gestion et l'optimisation des ressources en eau, notamment en

termes de surveillance, de contrôle et d'analyse des données ;

- GreenPath : plateforme digitale destinée à accompagner les clients dans le suivi de leur plan de décarbonation (cf. section 1.4.4 *infra*) ;

- PREDIRE : inspection et diagnostic autonomes des réseaux d'assainissement par drones et robots.

1.4.4 LES INNOVATIONS DIGITALES

La transformation digitale « Digital@Veolia » lancée dans le cadre du programme stratégique Impact 2023 a permis de poser les fondations d'une gouvernance mondiale de la transformation digitale au service de quatre priorités : collaborateurs digitaux, clients digitaux, opérations digitales, offres digitales.

1.4.4.1 Collaborateurs digitaux

La Digital Academy : la diffusion de la culture de l'innovation et de la transformation digitale

Cette académie est composée de programmes talents et de contenus *e-learning*. Les programmes talents, divers de par leur format, ont tous été conçus avec l'ambition de développer la culture et les compétences digitales des participants et de favoriser l'engagement en les impliquant sur des applications concrètes du digital au sein de Veolia :

- *Explore Tomorrow* pour les dirigeants : une semaine alliant visites des clients, rencontres avec des partenaires, sessions d'inspiration et ateliers de réflexion ;
- *Accelerate* pour l'encadrement intermédiaire : un parcours mixte combinant l'apprentissage en présentiel et en ligne sur plusieurs mois ;
- *Disrupt* pour les jeunes talents : trois jours au format hackathon afin de répondre collectivement à une problématique concrète rencontrée par Veolia.

Les contenus *e-learning* contextuels de Veolia :

- les « Clés » : courtes capsules d'introduction aux fondamentaux du numérique chez Veolia ;
- les « Passeports » : parcours de formation approfondis.

Dans le cadre d'un partenariat avec LinkedIn, les salariés ont également accès au catalogue de formation LinkedIn Learning : plus de 15 000 cours en ligne créés par des formateurs experts, accessibles via la plateforme de formation de Learning@Veolia.

Veolia Secure GPT : l'intelligence artificielle (IA) générative au service de la transformation écologique

Veolia Secure GPT marque une évolution significative dans la manière dont Veolia exploite la technologie pour améliorer ses opérations et services. Développée en un temps record, par la direction digital business & technology et ses partenaires mondiaux, cette technologie permet d'équiper les collaborateurs de Veolia avec un outil sécurisé pour optimiser les processus de rédaction, de traduction, de recherche et de synthèse d'informations. Il représente un pas en avant majeur vers l'exploitation de l'IA à grande échelle, tout en renforçant la sécurité, la confidentialité et la gestion des risques. Avec ce choix audacieux de lancement de Veolia Secure GPT, Veolia s'affirme comme un pionnier de l'innovation et de la digitalisation au sein du CAC 40. Il souligne l'engagement indéfectible du Groupe envers l'innovation et sa volonté d'investir dans des solutions technologiques de pointe pour ses collaborateurs.

L'IA intégrée dans les solutions développées par le Groupe contribue ainsi à son action au service de la transformation écologique : en favorisant l'innovation dans la gestion des ressources, elle optimise l'utilisation de l'énergie, contribue à minimiser l'empreinte carbone

grâce à des modèles prédictifs précis et stimule la conception de solutions, offrant des alternatives plus respectueuses de l'environnement aux pratiques traditionnelles.

1.4.4.2 Clients digitaux

L'année 2023 a permis la diffusion de bonnes pratiques autour du marketing digital, mettant le recueil des besoins et de l'usage des clients au cœur du développement de nouveaux services et de nouvelles offres du Groupe.

Plusieurs initiatives ont été menées par différentes *Business Units* avec l'appui de la direction du soutien aux métiers et de la performance, notamment au Maroc, aux Émirats arabes unis, en Australie ou encore au sein de l'activité Recyclage et Valorisation des Déchets (RVD). Des stratégies de marketing digital ont ainsi été mises en place pour promouvoir des services de recyclage et de gestion des déchets, lancer une nouvelle offre de service ou accroître les flux de matière vers l'une des usines du Groupe.

L'utilisation d'Adwords et de LinkedIn a permis d'acquérir de nouveaux clients, contribuant par exemple au lancement de l'activité des déchets médicaux au Maroc. Aux Émirats arabes unis, une campagne digitale complète pour un *e-shop* de solutions de recyclage a associé les techniques de *Search Engine Optimisation* (SEO), emailing et médias sociaux. En Australie, Veolia a eu recours à l'utilisation de LinkedIn Sales Navigator, un outil de prospection et de génération de prospects lié à la plateforme LinkedIn. L'ensemble de ces stratégies de marketing digital ont obtenu des résultats avérés quant au nombre de nouvelles connexions, de prospects qualifiés, de pipeline commercial ou de chiffre d'affaires réalisés.

D'autres initiatives fructueuses ont également été menées avec VWT au Royaume-Uni, l'Eau France sur l'offre de réutilisation des eaux usées traitées (REUT) ou RVD sur les biodéchets. RVD a par ailleurs réussi à générer près de 10 000 devis, principalement grâce aux techniques SEO sur l'ensemble des flux de matière et du territoire français.

2023 a permis de déployer les bonnes pratiques du portail client, application digitale modulaire à l'usage des *Business Units*, qui permet d'exposer les services et les offres du Groupe, les indicateurs clés de performance des contrats, mais aussi d'enregistrer des transactions en ligne. En plus du Japon, de l'Inde, des États-Unis et de Hong Kong, le portail client du Groupe a ainsi été déployé en 2023 chez VIGS, au Canada, ainsi que dans d'autres Zones et *Business Units* (Royaume-Uni, Ibérie et Amérique latine, VWT, WTS...) disposant déjà de leur propre portail digital offrant des services en ligne à leurs clients.

1.4.4.3 Opérations digitales

La gamme de services digitaux de Veolia destinés aux clients municipaux, industriels et tertiaires et réunis sous la marque ombrelle Hubgrade by Veolia couvre l'ensemble des métiers historiques du Groupe (Eau, Déchets, Énergie). Son lancement lors du Smart City Expo World Congress de Barcelone en novembre 2023 a été l'occasion de mettre en avant de nombreuses références clients.

Hubgrade : solutions digitales, intelligence artificielle (IA) et expertise humaine

■ Hubgrade Services for Water couvre tout le cycle de l'eau (potable, usée, industrielle) se déclinant autour des services suivants :

- *Water Resource Advisor* : une meilleure gestion de la ressource eau dans les ouvrages ;
- *Water Loss Management* : réduire les pertes en eau sur des secteurs de réseau ;
- *Network Hypervision* : une supervision en temps réel des événements (incidents et maintenance) survenant sur un réseau.

Des déploiements ont été réalisés pour l'Eau France, Agbar et la zone Amérique du Nord avec des premiers pilotes lancés pour l'activité d'eau non régulée.

■ Hubgrade Services for Waste

- *Factor* : la digitalisation du cahier de quart de l'opérateur, déployé majoritairement dans les usines de production d'eau potable dans 18 filiales du Groupe (3 000 utilisateurs).
- *Hermod* : jumeau numérique convivial de l'incinérateur, favorisant l'optimisation et l'amélioration de ses performances, déployé dans cinq *Business Units* (75 utilisateurs).

■ Hubgrade Carbon Footprint

- *GreenPath* : cette plateforme digitale a fait l'objet de développements visant à améliorer l'expérience en ligne et la prise en main de l'application par les équipes commerciales de Veolia afin d'accompagner les clients dans le suivi de leur plan

de décarbonation. Elle couvre aujourd'hui plus de 3 000 études de décarbonation dans le monde, a été déployée dans 35 *Business Units* et est utilisée chaque année par 340 utilisateurs.

■ Hubgrade Asset Management

- *Amaas* : la digitalisation de la maintenance industrielle et de la gestion du cycle de vie des usines.

Par ailleurs, Veolia compte plus de 60 centres de pilotage Hubgrade à travers le monde, qui regroupent une communauté d'experts métier et de *data scientists* connectés aux données des usines et en lien avec les exploitants, ce qui permet de proposer et de coordonner les actions destinées à l'amélioration de la performance des activités.

1.4.4.4 Offres digitales

Un catalogue mondial de services digitaux Hubgrade à l'usage des clients du Groupe a été consolidé en 2023 grâce au travail conjugué des équipes digitales, marketing et communication du Groupe. Il est destiné à aider le réseau marketing et commercial des *Business Units* à mieux mettre en avant la valeur du digital au sein des offres de Veolia : efficacité opérationnelle, sécurisation des opérations, maintenance préventive et prédictive, transparence vis-à-vis des clients, édition automatique de rapports d'activité, accompagnement des clients dans la réduction de l'empreinte carbone et eau de leurs activités, etc.

Un projet de veille prospective sur les cas d'usage du digital et les tendances du marché mondial a également été lancé en 2023 afin de nourrir l'innovation du catalogue de services Hubgrade.

1.4.5 UN ACCÈS PRIVILÉGIÉ À L'ÉCOSYSTÈME DE L'INNOVATION

Pour devenir le champion de la transformation écologique et accélérer ses processus d'innovation dans un environnement en constante évolution, Veolia s'appuie non seulement sur ses expertises internes, mais aussi sur un écosystème constitué d'un ensemble d'acteurs qui interagissent en faveur de l'innovation.

Cet écosystème comprend un réseau de plus de 600 partenaires à travers le monde : des partenaires académiques, reconnus pour leur excellence scientifique, des industriels, des associations et des collectivités à l'avant-garde dans leurs domaines.

L'équipe Open Innovation, qui met en œuvre la démarche d'innovation ouverte, se situe à la croisée du département des expertises scientifiques et technologiques et de la direction de la stratégie et de l'innovation.

Elle est au service des directions fonctionnelles du Groupe et des *Business Units*, auxquelles elle propose des options et des recommandations pour soutenir la prise de décision et la résolution de problèmes face aux enjeux opérationnels, commerciaux et les développements d'innovations.

Cette équipe réalise des études approfondies permettant de surveiller les avancées technologiques, d'identifier les partenariats technologiques potentiels et de comprendre le paysage concurrentiel sur les sujets d'innovation. Les études couvrent différents domaines, notamment :

- la recherche et l'identification de technologies innovantes et émergentes en réponse à un besoin identifié ne trouvant pas de solution en interne ;
- la comparaison et l'analyse de technologies pour permettre la sélection des plus pertinentes avec le support des experts du Groupe ;
- l'évaluation technologique pour évaluer l'efficacité et l'efficience d'une technologie donnée ;
- l'intelligence *Market & Innovation* pour comprendre les dynamiques spécifiques du marché et identifier les opportunités potentielles d'innovation, avant la mise en place d'engagements commerciaux ;
- les bulletins d'intelligence pour surveiller les avancées scientifiques, les innovations techniques et les développements de l'industrie.

1.4.6 DÉVELOPPEMENT DE LA CULTURE D'INNOVATION

L'Innov'Academy a pour but de développer un état d'esprit commun à l'ensemble du Groupe pour favoriser l'innovation, développer les compétences et la capacité d'innovation et contribuer au développement d'une communauté d'innovation puissante et percutante.

Les trois parcours pédagogiques composant l'Innov'Academy ont été créés et testés en 2023 :

- les sessions de formation pour mobiliser les comités exécutifs et les comités de direction des *Business Units* afin de créer les conditions favorables à l'innovation. La formation permet de développer une compréhension commune de l'innovation, explorer les quatre principaux comportements et prendre des mesures qui favorisent l'innovation ;

- les formations à la méthode *Design Thinking* destinées aux managers et chefs de projet innovation. Elles sont destinées à appliquer les quatre étapes de cette méthode aux cas d'usage de Veolia ;
- *e-learning* « Passeport Innovation » constitué de 10 modules courts à destination de l'ensemble des managers et collaborateurs de Veolia. Cet e-learning sera disponible en 13 langues pour être déployé dans toutes les *Business Units* pour le développement de la culture de l'innovation.

Les programmes talents *Explore Tomorrow* et *Disrupt* (cf. section 1.4.4 *supra*) font également partie de l'Innov'Academy.

1.5 Organisation du Groupe et autres éléments d'activités RFA

1.5.1 ORGANIGRAMME

L'organigramme ci-après est un organigramme simplifié des principales filiales classées par zones géographiques, détenues par Veolia Environnement directement et/ou indirectement au 31 décembre 2023.

L'objectif de ce dernier est de présenter l'organisation par zones géographiques du Groupe au travers des principales filiales contrôlées directement et/ou indirectement par Veolia Environnement et non de refléter l'organigramme juridique du Groupe.

La liste des principales sociétés intégrées dans les états financiers consolidés 2023 figure chapitre 6, section 6.1, note 16 *infra*.

Les principaux mouvements de périmètre et évolutions au sein du Groupe sont détaillés au chapitre 5, section 5.2.3 *infra*.

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

VEOLIA ENVIRONNEMENT	Autres holdings France	*Veolia Énergie International 99,9 %	*Vigie Groupe 100 %								
	France et déchets spéciaux Europe	*Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux 100 %	*Veolia Propreté 100 %	*Veolia Industries Global Solutions 100 %	*Veolia Énergie France 99,9 %	*SARP 99,7 %	*SARP Industries 99,86 %	*Veolia Nuclear Solutions Europe 100 %	*SEDE Environnement 100 %	*SADE Compagnie Générale de Travaux d'Hydraulique 99,4 %	
	Europe centrale et orientale	*Veolia Central & Eastern Europe 100 %	Veolia Energia Polska 59,9 % (Pologne)	Veolia Energie CR 83,05 % (République tchèque)	Veolia Deutschland GmbH 100 % (Allemagne)	Veolia Umweltservice GmbH 100 % (Allemagne)	Veolia Energy Hungary 98,97 % (Hongrie)				
	Europe du Nord	Veolia Water UK Ltd 100 %	Veolia Environmental Services UK Plc 100 %	Veolia Energy UK Plc 99,99 %	Veolia NV 100 % (Belgique)	Veolia Nederland BV 99,99 %	Veolia Nordic AB 99,9 % (Suède)				
	Asie/Pacifique	Veolia China Holding 100 % (Hong Kong)	Veolia Environmental Services Asia 100 % (Singapour)	Veolia Energy Asia 99,9 % (Singapour)	Veolia Environmental Services Australia 100 %	Veolia Water Australia 100 %	Veolia Recycling & Recovery Holdings ANZ 100 %				
	Ibérie et Amérique latine	Agbar 100 % (Espagne)	Veolia España 99,9 %	Veolia Portugal 99,9 %	Veolia Holding America Latina 100 %						
	Italie et Afrique/Moyen-Orient	Siram SpA 99,9 % (Italie)	*Veolia Middle East 100 %	*Veolia Africa 100 %							
	Amérique du Nord	Veolia North America Operating Services 100 %	Veolia Environmental Services North America 100 %	Veolia North America Paramus 100 %							
	Technologies de l'eau	*Veolia Water Technologies 100 %	*Veolia Water Technologies and Solutions 70 %								

Légende :

* Société ayant son siège en France

% de détention directe et indirecte de Veolia Environnement au 31 décembre 2023

1.5.2 ORGANISATION GÉOGRAPHIQUE

Le tableau ci-dessous indique la répartition géographique du chiffre d'affaires 2023 de Veolia par segment.

Consécutivement à l'application des normes IFRS 10, 11 et 12, les co-entreprises du Groupe sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence. De ce fait, leurs chiffres d'affaires (et notamment le chiffre d'affaires des principales co-entreprises que sont les concessions de l'Eau en Chine) ne figurent pas dans le tableau ci-dessous.

Chiffre d'affaires 2023

(en millions d'euros)	Total
France & Déchets Spéciaux Europe	9 726
Eau France	3 006
Recyclage et Valorisation des Déchets	2 909
Autres	3 811
Europe hors France	19 000
Europe centrale et orientale	11 360
Royaume-Uni et Irlande	2 822
Europe du Nord	1 221
Ibérie	2 603
Autres Europe hors France	994
Reste du monde	11 907
Amérique du Nord	3 347
Amérique latine	1 832
Asie	2 540
Pacifique	1 975
Afrique-Moyen-Orient	2 213
Technologies de l'Eau	4 707
Autres	12
TOTAL GROUPE	45 351

Les commentaires sur l'évolution du chiffre d'affaires et les résultats des différents segments figurent au chapitre 5, section 5.2 *infra*.

1.5.2.1 France et déchets spéciaux Europe

Cette Zone regroupe huit entités opérationnelles : Eau France, Recyclage et Valorisation des Déchets (RVD), SARPI, SARP, Veolia Énergie et Décarbonation, SEDE Environnement, VIGS et Veolia Nuclear Solutions (VNS).

Au 31 décembre 2023

Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	% chiffre d'affaires du Groupe	EBITDA (en millions d'euros)	% EBITDA Groupe
9 726	21,5 %	1 338	20,4 %

Eau France

L'activité Eau France :

- est exercée par Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux et certaines de ses filiales françaises ;
- est le premier opérateur français des services d'eau⁽¹⁾ ;
- dessert 23 millions d'habitants en eau potable et 21 millions en assainissement ;
- a réalisé 3 006 millions d'euros de chiffres d'affaires⁽²⁾ en 2023, soit 6,6 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2023.

En France, Veolia est un acteur majeur de la gestion des services d'eau et d'assainissement, pour le compte des collectivités publiques. Les équipes de Veolia Eau en France maîtrisent le traitement et le suivi de la qualité de l'eau à toutes les étapes de son cycle, depuis le prélèvement dans la ressource naturelle jusqu'au rejet dans le milieu. Au-delà de son expertise, Veolia Eau en France innove au quotidien pour rendre ses services, procédés de traitements et installations toujours plus performantes, au service d'une eau et d'un

assainissement de qualité.

Au travers de ses différentes missions, Veolia Eau en France accompagne les collectivités locales et les entreprises dans un aménagement des territoires respectueux de tous et de l'environnement.

Une gamme de services intégrés lui permet de répondre à l'ensemble des enjeux du grand cycle de l'eau :

- la ressource et sa préservation ;
- la gestion et l'exploitation à grande échelle d'usines de production d'eau ou de traitement ;
- la valorisation des matières ou des produits contenus dans les effluents ;
- la réutilisation des effluents traités ;
- la préservation du milieu naturel.

⁽¹⁾ Selon le rapport BIPE 2019.

⁽²⁾ Les commentaires sur l'évolution du chiffre d'affaires et les résultats de ce segment figurent au chapitre 5, section 5.2 *infra*.

Le secteur de l'eau connaît des bouleversements majeurs qui modifient l'activité de tous les acteurs de l'aménagement du territoire et du grand cycle de l'eau (sécheresses, inondations notamment...). Pour répondre aux exigences de réactivité, de transparence, de performance et d'innovation, Veolia Eau en France souhaite continuer à co-construire, dans une logique de partenariat, de nouveaux modes de relation entre le public et le privé.

Veolia Eau en France déploie sa stratégie qui vise à donner à l'Eau toute sa place dans la transformation écologique, avec pour ambition d'être le partenaire de confiance incontestable des collectivités pour les accompagner dans leurs plans de transformation écologique. L'ancrage territorial est concrétisé par la présence dans tous les territoires d'activité, avec des responsabilités et décisions au plus près du terrain. Ce projet d'entreprise pour l'Eau France vise à créer durablement de la valeur et à préserver la ressource.

Chiffre d'affaires des principaux contrats municipaux à renouveler ou à renégocier en France dans la période 2024-2025 :

Ville	Chiffre d'affaires par an estimé (en millions d'euros)	Échéance contractuelle
Communauté d'agglomération de Lens-Lievin (eau potable)	60	2024

Principaux contrats signés en 2023 pour la zone déléguée Eau France :

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat (années)	Chiffre d'affaires cumulé estimé (en millions d'euros) ⁽¹⁾	Services fournis
Eau France					
Eurométropole de Strasbourg	Mai	Gain	8	154	Assainissement d'eau usée
Métropole Européenne de Lille	Mai	Renouvellement	10	745	Production et distribution d'eau potable
Perpignan Méditerranée Métropole Communauté Urbaine	Juillet	Gain	12	530	Production et distribution d'eau et assainissement d'eau usée
Métropole Toulon Provence Méditerranée	Août	Renouvellement	10	236	Assainissement d'eau usée
Syndicat Mixte Garrigues-Campagne	Août	Renouvellement	11	53	Production et distribution d'eau potable
Communauté Communes Cœur Côte Fleurie	Octobre	Renouvellement	12	57	Assainissement d'eau usée
Communauté d'agglomération Melun Val de Seine	Décembre	Renouvellement	8	82	Assainissement d'eau usée

(1) Les chiffres d'affaires des contrats indiqués représentent la part revenant à Veolia au titre desdits contrats. En conséquence, les montants indiqués peuvent différer de ceux figurant dans les communiqués de presse du Groupe.

Recyclage et Valorisation des Déchets (RVD)

L'activité Recyclage et Valorisation des Déchets :

- est exercée par Veolia Propreté et certaines de ses filiales françaises ;
- a réalisé 2 909 millions d'euros de chiffres d'affaires⁽³⁾ en 2023, soit 6,4 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2023.

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

La feuille de route pour l'économie circulaire et la loi pour la transition énergétique et la croissance verte fixent des objectifs ambitieux de réduction des tonnages de déchets mis en décharge (-50 % entre 2010 et 2025) au profit du recyclage, de la prise en compte des déchets comme ressources et de la valorisation énergétique.

Par ailleurs, en France, la loi portant nouvelle organisation territoriale de la République (dite loi NOTRe) a donné lieu à des regroupements de collectivités et à la refonte des périmètres des maîtres d'ouvrage (établissements publics de coopération intercommunale, métropoles, communautés d'agglomération, syndicats mixtes...) en matière de collecte et de traitement des déchets. La loi n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire entend accélérer le changement de modèle de production et de consommation afin de limiter les déchets et préserver les ressources naturelles, la biodiversité et le climat. Aussi, tout en recherchant des services de collecte et de valorisation efficaces économiquement, les acteurs du marché (collectivités locales et industriels) s'engagent vers des modes de production et de consommation plus sobres en ressources non renouvelables.

L'activité Recyclage et Valorisation des Déchets met en place une nouvelle stratégie au service de ses clients pour concrétiser la transformation écologique. Elle donne la priorité au développement du recyclage et de la production d'énergie renouvelable, en mettant les activités de collecte à leur service. Cette approche s'articule autour de trois objectifs structurants :

- Renforcer l'accompagnement de nos clients vers plus de recyclage et de valorisation, pour réduire la part des déchets enfouis : développement de nouvelles prestations d'éco-conception et de mise au point de boucles circulaires complètes, renforcement du pilotage industriel des flux de matières, pour améliorer la traçabilité, produire des matières recyclées de meilleure qualité et favoriser la réincorporation de ces matières dans les cycles de production ;
- Développer la production d'énergie verte à partir de déchets non recyclables, en renforçant notamment la performance industrielle des installations et le développement de nouvelles installations de production d'énergie basées sur un combustible solide issu de déchets majoritairement biogéniques ;
- Développer de nouveaux schémas de collecte des déchets au service de nos clients. Ainsi, le transport fluvial ou ferroviaire, ou encore un transport routier plus vertueux, pourront venir répondre aux besoins des clients industriels et municipaux, en fonction de leur territoire. De nouvelles technologies, de nouvelles modalités contractuelles à la performance ou des partenariats innovants permettront de renouveler les prestations de collecte.

⁽³⁾ Les commentaires sur l'évolution du chiffre d'affaires et les résultats de cette unité d'exploitation figurent au chapitre 5, section 5.2 infra.

Cette stratégie se reflète jusque dans l'organisation, qui vise à apporter aux clients proximité et expertise. Les activités Recyclage et Valorisation des Déchets de Veolia sont organisées en huit régions, dotées chacune de directions métiers au service des trois objectifs

stratégiques mentionnés plus haut : Hauts-de-France, Île-de-France, Normandie, Centre-Ouest, Grand Est, Bourgogne-Auvergne-Rhône Alpes, Sud-Ouest, Sud PACA.

Principaux contrats signés en 2023 pour la zone déléguée Recyclage et Valorisation des Déchets :

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat (années)	Chiffre d'affaires ⁽¹⁾ cumulé estimé (en millions d'euros)	Services fournis
Recyclage et Valorisation des Déchets					
Montpellier Méditerranée Métropole	Mai	Gain	4	69	Incinération
SM Enlev Trait Résidus Menag Reglagny	Juin	Renouvellement	5	69	Collecte des déchets
Métropole d'Aix-Marseille-Provence	Septembre	Renouvellement	8	82	Collecte des déchets
Communauté de Communes de Pévèle-Carembault	Octobre	Renouvellement	7	77	Collecte des déchets
Syndicat Mixte Études Pour Coordination Départementale de Traitement Ordures Ménagères Assimilées Centre Ouest Seine Marnais	Novembre	Renouvellement	19	168	Valorisation de produits à partir de déchets

(1) Les chiffres d'affaires des contrats indiqués représentent la part revenant à Veolia au titre desdits contrats. En conséquence, les montants indiqués peuvent différer de ceux figurant dans les communiqués de presse du Groupe.

SARP Industries

SARP Industries (SARPI) est spécialiste du traitement et de la valorisation des déchets dangereux, du stockage et de la dépollution des sols.

Leader européen et actif dans 10 pays à travers un maillage de plus de 110 sites, composé d'un réseau de plateformes et de sites de traitement, SARPI permet de maîtriser durablement les risques sanitaires et environnementaux liés aux déchets dangereux pour pérenniser l'activité industrielle et le développement des territoires.

SARPI bénéficie de technologies, d'un savoir-faire et d'une organisation uniques pour conforter son développement dans le traitement des pollutions difficiles.

Le traitement des déchets dangereux est un marché à fort potentiel de développement, la construction d'un nouveau four en Allemagne dans le Chempark d'Evonik va s'achever en 2024 pour permettre à SARPI de renforcer son ambition dans le pays.

Pionnière dans le traitement des déchets dangereux, SARPI continue d'innover pour relever les défis technologiques, économiques et environnementaux de ses clients et partenaires.

À ce titre, SARPI met en service en 2024, à Amnéville, dans la région Grand Est, la première unité industrielle d'extraction et de purification par hydrométallurgie de la "black mass" issue du recyclage des batteries de véhicules électriques pour la production de nickel, cobalt et lithium de grade industriel.

SARP

SARP, spécialisée dans la gestion des déchets liquides, exerce ses activités dans l'assainissement, l'hygiène du bâtiment et de l'air, la collecte et la valorisation des déchets ou encore la maintenance industrielle.

Avec 6500 collaborateurs répartis dans un réseau de 250 agences en France et de filiales spécialisées comme Sodi, Telerep ou SHB, SARP propose une gamme complète de services de proximité de haute qualité et déploie des solutions pour prévenir les pollutions, améliorer la santé publique, et garantir la performance économique et environnementale du patrimoine de ses clients publics, tertiaires et industriels.

Fort de son ancrage territorial, SARP ambitionne d'être l'acteur de référence de la performance et la maintenance des ouvrages d'assainissement et des installations industrielles des territoires, en lien avec les piliers de la transformation écologique : décarbonation, préservation et régénération des ressources, et dépollution.

Les activités de SARP se répartissent en 5 segments clés :

- la performance et la gestion patrimoniale des ouvrages des services publics d'assainissement : ce segment a pour objectif de préserver et d'anticiper un fonctionnement optimal des réseaux publics d'assainissement des collectivités territoriales ;
- la performance et la gestion patrimoniale des ouvrages d'assainissement hors services publics : segment qui regroupe les réseaux d'assainissement du domaine privé, et pour lesquels des prestations d'entretien courant, de dépannage ou de gestion préventive sont à réaliser ;
- l'hygiène et la gestion patrimoniale du bâtiment : entretien et réhabilitation des ouvrages d'assainissement en habitat collectif, individuel ou tertiaire, comprenant également les prestations d'hygiène, de qualité de l'air ou de l'eau ;
- la dépollution, la collecte et la valorisation des déchets dangereux et non dangereux : métier historique de SARP, qui capitalise sur un maillage géographique et national par optimisation logistique, de la collecte au traitement. L'expertise de SARP dans la traçabilité des déchets s'exerce de la cuve à fioul ou fosse septique du particulier, au séparateur d'hydrocarbures du garagiste, des déchets dangereux de process des industriels, au bac à graisse du restaurateur ;
- la performance des infrastructures et installations industrielles : SARP a développé, via sa filiale SODI, une expertise spécifique aux activités industrielles de la pétrochimie, de la métallurgie ou du nucléaire, tant sur les arrêts d'usine que sur l'optimisation environnementale et énergétique des process clients.

Veolia Énergie et Décarbonation

Veolia Énergie et Décarbonation propose une offre complète d'énergie locale décarbonante à ses clients tertiaires, industriels et collectivités. L'offre s'articule autour de trois activités principales :

- réseaux et performance énergétique des bâtiments : la gestion des réseaux de chaleur/froid à travers des solutions bas carbone pour accompagner les collectivités dans la décarbonation de leurs territoires (biomasse, géothermie, récupération de la chaleur des eaux usées...) et des solutions globales de gestion de la performance énergétique des bâtiments. À titre d'exemple, Veolia exploite depuis 2023 le réseau d'échange de chaleur et de froid de 5^{ème} génération du campus urbain de Paris-Saclay (Essonne), unique en Europe ;
- gestion des utilités énergétiques et décarbonation des sites industriels : la maintenance et la gestion de la performance des installations électriques dans les bâtiments industriels ainsi que la maintenance des groupes électrogènes et des centrales solaires. Ainsi, Veolia assurera l'exploitation et la maintenance d'une unité de cogénération biomasse pour accompagner la décarbonation et la réduction de la dépendance au gaz naturel du site papeterie Norske Skog Golbey dans les Vosges ;
- développement de projets de production d'énergies renouvelables et gestion de flux électricité/gaz, notamment dans l'objectif de rendre les services d'eau et de déchets de Veolia en France autonomes en énergie avec la mise en production à horizon de 5 ans de plus de 2 térawattheures (TWh) d'énergie locale pour couvrir intégralement l'équivalent de sa consommation actuelle. Cela correspond à l'équivalent de la consommation de 430.000 foyers français. Veolia développe aussi des projets d'installation de panneaux photovoltaïques sur ses sites de stockage de déchets en post-exploitation.

SEDE Environnement

SEDE Environnement est le premier producteur d'engrais et d'amendements organiques en France (plus d'un million de tonnes).

Issus de l'économie circulaire (biodéchets, boues, co-produits issus des industries agro-alimentaires), ces fertilisants contribuent aux solutions pour un modèle alimentaire durable.

Elle s'inscrit comme le trait d'union entre les villes et les champs en permettant de valoriser aux champs les déchets des villes pour, in fine, nourrir ces dernières.

Dans un même esprit de circularité au sein des territoires et pour répondre aux enjeux de décarbonation et d'autonomie énergétique, SEDE propose également une offre complète en méthanisation agricole allant de l'approvisionnement des unités au retour au sol du digestat en passant par des partenariats capitalistiques.

1.5.2.2 Europe hors France

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

Au 31 décembre 2023

Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	% chiffre d'affaires du Groupe	EBITDA (en millions d'euros)	% EBITDA Groupe
19 000	41,9 %	2 599	39,7 %

Europe centrale et orientale

Veolia est présent depuis plus de vingt ans dans de nombreux pays d'Europe centrale et orientale, où ses activités ont connu, depuis, une croissance soutenue et continue.

SEDE Environnement confirme ainsi son rôle de partenaire clé du monde agricole en accompagnant l'agriculture dans sa transformation écologique tout en l'aidant à répondre au double enjeu de l'alimentation et de la décarbonation.

En 2024, pour mieux incarner ces dimensions, SEDE Environnement sera renommée Veolia Agriculture France.

VIGS

Veolia Industries Global Solutions (VIGS) propose des services multitechniques pour les installations d'utilités industrielles. Cette filiale apporte également des solutions pour une gestion optimale du cycle de l'eau ainsi que des contrats de performance de gestion globale des déchets basés sur la réduction de l'empreinte carbone, l'économie circulaire et la digitalisation des services. VIGS propose des offres intégrées aux industriels dans le but de les accompagner dans l'amélioration de la performance environnementale et de la compétitivité de leurs sites. Ces offres se déclinent dans différents secteurs industriels, notamment automobile, pharmaceutique, défense, aéronautique, sidérurgie, agroalimentaire et chimie. VIGS exploite un large panel de services constitué de plus de 30 métiers différents.

Veolia Nuclear Solutions (VNS)

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

Spécialiste de la mesure nucléaire, VNS dispose désormais de l'ensemble des solutions, notamment de caractérisation, de robotique, de séparation d'éléments radioactifs, de décontamination et de stabilisation par vitrification ou cimentation et du savoir-faire en matière d'assainissement des équipements nucléaires et de traitement des déchets faiblement et très faiblement radioactifs.

En 2023, le Groupe EDF a choisi la solution technologique développée par VNS, pour la mise en place d'unités mobiles de traitement d'eaux contaminées en cas d'accident nucléaire. Ce nouveau dispositif s'inscrit dans le déploiement des modifications de sûreté, permettant au parc de réacteurs de 900 MWe d'atteindre un niveau de sûreté visé pour les nouveaux réacteurs EPR.

SADE-CGTH

SADE-CGTH, spécialisée dans la construction et la remise en état des réseaux d'eau et d'infrastructures a été cédée par Veolia à NGE, groupe indépendant de travaux publics, en mars 2024. Les activités de SADE-CGTH représentaient un chiffre d'affaires annuel d'environ 1,1 milliard d'euros en 2022 et un effectif d'environ 6 900 collaborateurs.

La zone Europe centrale et orientale a intégré, les activités suivantes issues de Suez : en Allemagne, le recyclage d'emballages (éco-organisme Belland Vision), en République tchèque, la collecte, valorisation, traitement et incinération de déchets banals et dangereux, en Serbie, une activité de déchets municipaux, et en Grèce, une participation de 5,5 % dans Eyath (société des eaux de Thessalonique).

Largement implanté sur les marchés de l'eau et de l'énergie, le Groupe gère les services publics d'eau potable et/ou d'assainissement de grandes villes dont les capitales Prague, Sofia, Budapest et Bucarest. Les équipes de Veolia gèrent également la totalité de la distribution de l'eau en Arménie. Sur le marché de l'énergie, le Groupe dispose dans cette région d'une forte présence en gestion des réseaux de chaleur (production et/ou distribution), notamment en Pologne (position de premier plan par sa présence à Varsovie, Poznan et Lodz), en République tchèque (Prague et Ostrava), Slovaquie (Bratislava et Levice), et Hongrie (Budapest, Dorog, Pécs et Szakoly).

En Allemagne, le Groupe est présent sur ses trois métiers : l'Eau, les Déchets et l'Énergie, via des partenariats avec des collectivités publiques, des clients industriels ou des sociétés de services. Veolia participe activement en Allemagne à la réduction des émissions de CO₂ notamment par l'intermédiaire de sa filiale BS Energy, par la mise en service de la centrale biomasse et charbon à Braunschweig dans le cadre de la transformation des actifs européens au charbon du Groupe. En 2023, Veolia a acquis la société Schraden Biogas, spécialisée dans le biogaz issu des déchets.

En Pologne et République tchèque, le nombre de raccordements aux réseaux de chaleur urbains, notamment des clients industriels et tertiaires, a augmenté dans un contexte de hausse des prix de l'énergie. En Ouzbékistan, le contrat de gestion du réseau de chaleur urbain de Tachkent a été démarré en 2022.

La majeure partie des activités de Veolia sont des délégations de service public pour le compte de collectivités locales, exécutées dans le cadre de contrats de concession, de location/exploitation des infrastructures, ou de partenariats publics privés institutionnalisés au prix régulé par les autorités locales. Veolia développe également dans les pays d'Europe centrale et orientale des services aux industriels. Pour tous les clients, l'implication de Veolia accélère les processus d'amélioration et de modernisation des services et des infrastructures, notamment par le développement des solutions digitales et de l'internet des objets.

En Europe centrale, les développements du Groupe sont portés par les politiques européennes et les réglementations associées dans le domaine de l'environnement, de l'énergie (efficacité énergétique, soutien des énergies renouvelables et de la cogénération à haute efficacité) et les solutions d'atténuation ou d'adaptation au dérèglement climatique.

Europe du Nord

La zone Europe du Nord (Royaume-Uni, Belgique, Luxembourg, Pays-Bas, Irlande, pays nordiques) a intégré, suite au rapprochement avec Suez, les activités de collecte, de valorisation et de traitement de déchets municipaux et industriels en Belgique.

Au Royaume-Uni, malgré la pression budgétaire sur les collectivités locales (investissement réduit de 40 % entre 2010 et 2018), le plan environnemental à 25 ans et la loi environnementale de 2020 offrent un cadre favorable au développement des activités de Veolia. Ces textes définissent des objectifs ambitieux pour évoluer vers une économie plus circulaire et réduire les émissions de CO₂ afin d'atteindre une neutralité carbone d'ici 2050.

En tant que partenaire à long terme des autorités locales britanniques, Veolia propose des solutions de traitement des déchets sur mesure visant à optimiser l'utilisation des ressources et à réduire les déchets. Dans le cadre de contrats d'infrastructures pour les déchets ménagers (PPP – PFI), Veolia développe et exploite des installations innovantes de tri et recyclage des déchets ménagers recyclables, des installations de valorisation énergétique produisant de l'électricité et de la chaleur à partir des déchets ménagers résiduels, ainsi que des installations de transformation des matières organiques en compost pour les rendre à la terre. Veolia fournit également des services de collecte des déchets pour le compte des collectivités locales ainsi que pour ses clients commerciaux en développant des solutions sur mesure de collecte visant à minimiser la quantité de déchets envoyée en décharge.

Veolia propose une gamme complète de solutions innovantes pour

développer l'économie circulaire visant à transformer les matières recyclées en ressources. Ces activités de valorisation génèrent des matières premières secondaires de haute qualité à partir de plastique et de verre recyclé.

Veolia fournit également des services aux compagnies d'eau régulées pour réduire les consommations d'eau et produire de l'énergie à partir des eaux usées.

Pour ses clients industriels au Royaume-Uni et en Irlande, Veolia fournit des solutions intégrées d'énergie, d'eau et de déchets visant à réduire la consommation de ressources et les émissions de CO₂, tout en sécurisant leur approvisionnement dans le cadre de processus industriels exigeants. Pour y parvenir, Veolia développe des solutions sur mesure axées sur l'efficacité des ressources, les faibles émissions de carbone et des processus circulaires. Veolia propose également des services de nettoyage industriel, de décontamination et de démantèlement, ainsi que la collecte, le traitement et la valorisation des déchets dangereux via un important réseau d'infrastructures dédiées.

Au Belux, Veolia est désormais actif sur les métiers de l'Énergie, de l'Eau et des déchets, avec notamment une forte présence sur le complexe pétrochimique d'Anvers. Le Groupe participe activement à la mise en place de solutions innovantes dans la gestion énergétique des bâtiments et la gestion des réseaux locaux de distribution de chaleur contribuant ainsi sensiblement à la réduction des émissions de CO₂ de ses clients et partenaires.

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

Dans les pays nordiques, Veolia est présent essentiellement en Finlande, à travers des contrats d'écologie industrielle : fourniture de vapeur et d'électricité à la raffinerie de Neste et à l'usine pétrochimique de Borealis situées à Porvoo ; construction et exploitation d'une usine de trigénération (vapeur, eau et air comprimé) destinée à fournir des services à un parc industriel situé à Harjavalta, où BASF a créé un pôle dédié à la fabrication de matières premières pour les batteries de véhicules électriques.

Veolia en Europe du Nord propose une large gamme d'offres « différenciantes » en matière d'économie circulaire – recyclage, valorisation énergétique des déchets, valorisation des boues, biogaz, des contrats de performance pour l'Eau et l'Énergie (ex. : l'efficacité énergétique des bâtiments), des contrats multimétiers pour les municipalités ou les parcs industriels avec un objectif de réduction de leur empreinte environnementale. Le maillage territorial de Veolia permet la combinaison des trois métiers associés aux activités mondiales de Veolia Water Technologies, très présent dans les pays de la zone.

Autres pays d'Europe

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

Veolia est présent au Portugal depuis 1992. C'est un acteur majeur des services à l'environnement, présent à la fois dans l'eau, les déchets et l'énergie. Dans l'eau, Veolia Portugal apporte des solutions et des services qui contribuent à assurer la qualité et la sécurité de l'approvisionnement en eau destinée à la consommation, à optimiser son utilisation dans l'industrie, à traiter et réutiliser des eaux usées et valoriser ses sous-produits. En énergie, Veolia Portugal apporte des solutions et services pour les industries pour une production d'une énergie moins polluante et plus efficace, une amélioration de l'impact environnemental et une réduction de la facture énergétique. Sur les déchets, Veolia Portugal offre des services de collecte, de propreté urbaine, de gestion globale des déchets, tri et traçabilité, de traitement et valorisation d'une large gamme de matières, pour une clientèle municipale et industrielle. Dans le domaine de la Santé, à travers ACE Such-Veolia, Veolia gère l'efficacité énergétique des hôpitaux et des services de santé publique, notamment, à travers la

cogénération et tous les services techniques associés aux installations et équipements.

En Espagne, Veolia intervient sur les 3 métiers du Groupe. Sur les activités d'eau (Agbar), Veolia est positionné comme un acteur leader. Agbar exerce ses activités sur l'intégralité du cycle de l'eau : captage, transport, traitement et distribution de l'eau potable, collecte, traitement et réutilisation des eaux usées, valorisation des boues issues de l'épuration, gestion de la relation clients, ainsi que la conception et la construction d'infrastructures et de réseaux de traitement. La société a pour clients principalement des collectivités publiques locales mais aussi des clients industriels. Sur les déchets, Veolia Espagne offre des services intégrés pour la gestion de tous types de déchets liquides ou solides, banals ou dangereux. Veolia est positionné sur toute la chaîne de valeur depuis la collecte, le recyclage jusqu'à la valorisation finale des déchets. Sur l'énergie, Veolia est leader de l'efficacité énergétique en Espagne. Veolia offre un large portefeuille de services et solutions: exploitation de réseaux de froid et chaleur, efficacité énergétique des bâtiments, production d'énergie verte, valorisation des déchets sous forme de matière ou énergie. Afin de garantir la meilleure performance à ses clients, industriels et municipaux, Veolia a ouvert en Espagne son centre de gestion énergétique, Hubgrade, permettant le contrôle à distance et en temps réel de toutes ses installations. Veolia développe en Espagne des solutions d'énergie renouvelable à travers ses filiales Veolia Solar (spécialiste de l'implantation et de la maintenance des panneaux

photovoltaïques) et Veolia Biomasse (spécialiste de la préparation de plaquettes forestières pour les chaudières biomasse).

Les activités en Italie sont gérées par la zone Italie et Afrique/Moyen-Orient.

En Italie, Veolia est actif, à travers sa filiale SIRAM, dans les services de gestion intégrée d'efficacité énergétique, les contrats d'exploitation d'eau et de gestion de déchets (boues, déchets médicaux). SIRAM gère plus de 5 000 installations thermiques pour des clients publics et privés. Veolia propose des contrats multiservices et de performance énergétique pour le secteur tertiaire avec une forte pénétration sur le marché hospitalier (ex. : hôpital de Bergame, hôpital d'Udine, hôpital Florence Careggi), du secteur de l'administration publique (ex. : Université de Parme, bâtiments publics de la ville de Milan), et une présence dans le secteur industriel (ex. : contrats multitechniques avec Hitachi et Leonardo, contrats EPC avec Leonardo, Marelli, Bolton Food). Dans le domaine de l'eau, Veolia gère 200 stations d'épuration. Dans les déchets, SIRAM gère les déchets hospitaliers d'une centaine de clients (ex. : hôpital de Bergame, hôpital de Venise). SIRAM développe également une offre de décarbonation intégrant notamment une offre bioénergie (photovoltaïque, biomasse, hydrogène), eau et déchets.

Principaux contrats signés en 2023 dans le segment Europe hors France:

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat (années)	Chiffre d'affaires cumulé estimé (en millions d'euros) ⁽¹⁾⁽²⁾	Services fournis
Hammersmith & Fulham					
Royaume-Uni	Février	Gain	9	184	Collecte des déchets
Ay. Granollers					
Espagne	Mars	Renouvellement	20	112	Production et distribution d'eau
ASL Alessandria					Services énergétiques aux bâtiments
Italie	Mars	Gain	16	59	
Ay. Arona					
Espagne	Mai	Renouvellement	5	74	Production et distribution d'eau
London Borough of Brent					
Royaume-Uni	Mai	Gain	8	160	Collecte des déchets
ITEA - Istituto Trentino per l'Edilizia Abitativa					Services énergétiques aux bâtiments
Italie	Juillet	Gain	9	87	
The Municipality of Sofia					Production et distribution d'eau potable
Bulgarie	Août	Renouvellement	33	1 252	
MIDEWA					Production et distribution d'eau potable
Allemagne	Septembre	Renouvellement	5	600	
Ay. Jumilla					
Espagne	Novembre	Renouvellement	25	66	Production et distribution d'eau
PKP POLSKIE LINIE KOLEJOWE S.A.					
Pologne	Novembre	Gain	2	115	Boucle locale d'énergie
Westminster					Collecte et traitement des déchets
Royaume-Uni	Novembre	Renouvellement et extension	3	200	
OSAKIDETZA-SERVICIO VASCO DE SALUD					Services énergétiques aux bâtiments
Espagne	Novembre	Renouvellement	2	91	
OSAKIDETZA-SERVICIO VASCO DE SALUD					Services énergétiques aux bâtiments
Espagne	Novembre	Renouvellement	2	60	

(1) Les chiffres d'affaires des contrats indiqués représentent la part revenant à Veolia au titre desdits contrats. En conséquence, les montants indiqués peuvent différer de ceux figurant dans les communiqués de presse du Groupe.

(2) Le chiffre d'affaires cumulé est estimé à partir du montant en devise du contrat converti en euros au taux moyen 2023.

1.5.2.3 Reste du monde

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

Au 31 décembre 2023

Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	% chiffre d'affaires du Groupe	EBITDA (en millions d'euros)	% EBITDA Groupe
11 907	26,3 %	1 925	29,4 %

Amérique du Nord

Présent auprès des agglomérations, des villes, des collectivités, des hôpitaux, des campus universitaires et des industries, Veolia en Amérique du Nord offre ses métiers de la gestion de l'Eau, des Déchets et de l'Énergie. La Zone Amérique du Nord (États-Unis, Canada) a vu son périmètre d'activités s'élargir en 2022 principalement aux activités d'eau régulée et d'eau non régulée de Suez aux États-Unis, et à une activité de déchets dangereux et déchets banals au Canada (Alberta et Québec). L'activité « Suez Advanced Solutions » a été cédée à la fin de l'année 2023.

Le Groupe est un des leaders des services d'exploitation et de maintenance des réseaux et des usines d'eau potable et d'assainissement dans le secteur nord-américain par le biais de partenariats public-privé avec des agglomérations, des villes et des organismes publics. Les activités dites CPM (*Capital Project Management*) sont des services additionnels et à forte croissance proposés par Veolia Amérique du Nord à ses clients du secteur de l'eau municipale.

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

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

Veolia est par ailleurs très présent sur le marché des déchets dangereux en Amérique du Nord, et accompagne notamment les industriels pharmaceutiques et pétrochimiques, de l'électronique avec les semi-conducteurs, de la défense ou de la santé, ou encore des universités et des collectivités. L'entreprise exploite notamment quatre installations d'incinération sur deux sites, au Texas et dans l'Illinois.

Veolia a par ailleurs repris en 2020 à Alcoa USA Corporation un site de traitement des déchets dangereux situé à Gum Springs dans l'Arkansas. Avec cette opération, Veolia poursuit le développement global de son activité de traitement et de recyclage des déchets dangereux, et ajoute un site phare à son portefeuille d'actifs.

Pour renforcer encore sa présence sur le marché des déchets dangereux, Veolia a acquis fin 2023 la société United States Industrial Technologies basée au Michigan.

Veolia propose des solutions d'exploitation et de maintenance dans le secteur de l'énergie aux clients du secteur tertiaire ainsi que des services d'efficacité énergétique et des solutions de conseil.

Amérique latine

En Amérique latine, Veolia est présent dans les métiers de l'Eau, des Déchets (y compris les déchets dangereux) et de l'Énergie, au Brésil, en Argentine, en Uruguay, au Chili, en Colombie, au Pérou, au Mexique, en Équateur et au Panama. Initialement, l'activité dans ces pays était principalement orientée vers les collectivités. Depuis la reprise à 100 % de Proactiva en 2013, Veolia a pour ambition de déployer ses solutions à plus forte valeur ajoutée, comme la gestion des déchets dangereux au Mexique, en Colombie, en Équateur, au Pérou et au Chili. En 2019, Veolia a fait l'acquisition de compagnies présentes dans le domaine des déchets dangereux, et en particulier, des déchets médicaux, en Équateur et au Chili.

La Zone déléguée a été renforcée par les activités d'eau régulée au Chili (Aguas Andinas, le premier opérateur de distribution d'eau et d'assainissement du pays), ainsi qu'en Colombie, au Mexique, et au Pérou, avec des contrats d'eau municipale et des services pour les industries minière et pétrolière.

La volonté confirmée de nombreux États de la zone de s'inscrire dans une croissance verte se traduit par un renforcement des contraintes environnementales conduisant les entreprises industrielles à mettre en œuvre des solutions de recyclage et de valorisation, à maîtriser davantage leur empreinte environnementale et à recourir à des solutions de décarbonation. Par ailleurs, les pouvoirs publics des métropoles d'Amérique latine veillent à accompagner la croissance urbaine en développant des services publics efficaces, performants et durables. Les grands axes de progrès concernent notamment : l'optimisation des services publics, la création de solutions de valorisation des déchets, une gestion raisonnée de la ressource en eau et la préservation des milieux naturels.

Le portefeuille d'activités existant est une excellente base de développement, afin de continuer à déployer les offres traditionnelles du Groupe pour les collectivités et les industriels (agroalimentaire, chimique et pétrolier notamment), en leur proposant ses offres à forte valeur ajoutée. Veolia déploie également ses offres d'efficacité énergétique, en particulier pour le secteur industriel et les bâtiments, tels que les hôtels ou hôpitaux.

Asie Pacifique

Asie

En Asie, Veolia est présent sur ses trois grands métiers. Les principaux moteurs du développement en Asie sont le développement des populations urbaines et l'accompagnement de filières industrielles traditionnelles ou émergentes dans une logique plus durable en matière d'empreinte en eau et en carbone, de circularité et de traitement des pollutions.

Au Japon, Veolia vise principalement des services dans le domaine de l'eau en modèle concessif ou les contrats de performance, la production d'énergie à partir de sources renouvelables et la production de plastiques recyclés. Depuis 2021, Veolia s'impose également comme un acteur structurant du traitement des déchets dangereux, secteur très éclaté dans le pays.

En Chine, le Groupe détient des marchés concessifs traditionnels au travers de joint-ventures pour des services de production d'eau potable et d'assainissement (par exemple : Shanghai Pudong, Kunming, Changzhou). Dans le domaine des déchets, Veolia est un

des principaux acteurs dans la gestion de déchets dangereux sur tout le territoire et développe depuis quelques années les activités émergentes de recyclage des plastiques, déchets électroniques et de batteries. Le Groupe est aussi très présent dans l'énergie à travers des contrats de réseaux de chaleur (Harbin, Jiamusi), d'utilités industrielles ainsi que les services énergétiques aux bâtiments.

À Hong Kong, le Groupe est présent historiquement dans le traitement des déchets (centres d'enfouissement, traitement des boues, déchets organiques et déchets dangereux) et a plus récemment développé une activité dans l'optimisation énergétique des bâtiments.

À Taïwan, Veolia est présent dans le traitement de déchets (incinération), la dépollution des sols et depuis peu dans les services aux industriels notamment dans le secteur pharmaceutique via sa coentreprise Framosa avec le groupe taiwanais SCI.

En Corée, Veolia se positionne en priorité sur les marchés des services aux industriels, historiquement dans la fourniture et le traitement d'eau et plus récemment dans le traitement des déchets industriels (recyclage de plastiques, déchets organiques et dangereux). Veolia opère également une activité de services aux bâtiments.

À Singapour et en Asie du Sud-Est, Veolia développe principalement des activités de traitement de déchets banals et dangereux (incinération) et de services aux industriels (eau de process et effluents, recyclage de plastiques).

En Inde, Veolia est présent dans l'activité eau municipale et les services industriels, en particulier le traitement des déchets dangereux.

Les marchés de Veolia en Asie sont portés par le développement d'industries de pointe exportatrices (microélectronique, pharmacie, automobile) ainsi que le verdissement des industries traditionnelles à fort impact en eau et dépendantes d'un mix énergétique encore très carboné dans un contexte d'urgence climatique et de stress hydrique menaçant.

Australie et Nouvelle-Zélande

En Australie et en Nouvelle-Zélande, près de 70 % de l'activité de Veolia se situe dans le domaine de la gestion des déchets et s'adresse principalement aux clients commerciaux et industriels, les 30% restant se partageant entre l'eau municipale et les services industriels et énergétiques. Le rapprochement avec Suez a apporté des projets supplémentaires de collecte, de mise en décharge et de valorisation énergétique des déchets, grâce au recyclage et à la valorisation des déchets municipaux et industriels.

En Australie, l'adoption d'objectifs ambitieux en matière de transition énergétique, de valorisation des déchets et de sécurisation de l'approvisionnement en eau ouvre de nouvelles opportunités dans nos métiers. Les principaux marchés porteurs sont le traitement et la valorisation de l'eau et des déchets ainsi que les industries pétrolière et gazière, l'exploitation des mines notamment de lithium mais aussi le secteur émergent des énergies renouvelables dont l'hydrogène...

En Nouvelle-Zélande, Veolia est présent dans le traitement des eaux municipales et se développe dans les contrats industriels avec de nouveaux services.

Veolia propose des solutions répondant aux besoins croissants de cette région et aux nouvelles politiques, réglementations, en mettant l'accent notamment sur la valorisation énergétique des déchets pour alimenter les filières de recyclage et décarboner le mix énergétique local ainsi que la préservation de la ressource en eau notamment par le dessalement pour faire face au stress hydrique.

Afrique/Moyen-Orient

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

L'amélioration de la couverture des services essentiels reste une des conditions du développement du continent africain et, de ce fait, structure fortement le marché municipal. La présence de Veolia en Afrique se concentre sur le Maroc et sur deux sous-ensembles régionaux, l'un en Afrique de l'Ouest (Côte d'Ivoire et Ghana), l'autre en Afrique australe (Afrique du Sud, Namibie et Botswana). Au Maroc, Veolia fournit, à travers trois contrats de concession, les services de distribution d'électricité et d'eau ainsi que le service d'assainissement des agglomérations de Rabat, de Tanger et de Tétouan. Elle y développe également des solutions de réutilisation des eaux usées traitées. Au Ghana, la compagnie minière AngloGold Ashanti a renouvelé sa confiance en Veolia pour traiter les eaux usées liées à ses activités dans la région d'Obuasi.

Les industries minières représentent un potentiel de diversification des activités régionales de Veolia qui compte répliquer ses premières références ghanéennes de services sur site.

Au Niger, les événements politiques de l'été 2023 ont conduit à la renationalisation des services d'eau potable du pays et donc au non renouvellement de notre contrat d'affermage. Tout au long de cette crise, Veolia est parvenu à assurer la continuité des services et à préserver la santé des Nigériens. En Namibie, Veolia alimente en eau la Ville de Windhoek à partir d'eaux usées rendues propres à l'alimentation humaine. En Afrique du Sud, nos activités englobent à la fois la fourniture d'eau aux collectivités et aux industriels mais aussi la gestion des déchets dangereux et les services sur site aux industriels.

Le Groupe est par ailleurs particulièrement attentif à l'émergence sur le continent de nouveaux modèles d'accès aux services de base, au côté des solutions traditionnelles de réseaux centralisés.

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

Suite au rapprochement avec SUEZ, le périmètre s'est renforcé avec des activités en Arabie saoudite (traitement de déchets dangereux), aux Émirats arabes unis (collecte de déchets commerciaux, industriels et médicaux, propreté urbaine et sites industriels), en Jordanie (adduction d'eau potable et traitement des eaux usées d'Amman), à Oman (construction/opération de centres d'enfouissement, dessalement d'eau de mer), au Qatar (gestion de l'eau et des déchets), au Liban (exploitation de stations d'épuration) et en Turquie (gestion de déchets municipaux).

La pression en matière de demande en eau ne faiblit pas dans la région où les projets d'usines de dessalement se poursuivent, portant souvent sur de très grandes capacités. Il en va de même pour les stations de traitement d'eaux usées. On constate également l'émergence de contrats d'opération et de maintenance durable des services d'eau et d'assainissement. Présent historiquement sur ces segments de marché, Veolia y a conforté récemment sa position de co-leader, notamment aux Émirats arabes unis avec la signature en 2022 d'un accord historique avec ADNOC Refining, un groupe industriel majeur, pour le traitement des déchets dangereux industriels, dans le cadre d'un consortium.

Parallèlement, Veolia poursuit sa pénétration du marché industriel, en particulier auprès de grands acteurs locaux du secteur pétrochimique qui sollicitent le Groupe pour le traitement de leurs effluents et de leurs déchets dangereux, ainsi que pour la fourniture d'eau de process.

Quant au marché du tertiaire, il représente plus de la moitié des activités de Veolia au Moyen-Orient, via sa filiale ENOVA, joint-venture avec Majid-Al-Futtaim.

Principaux contrats signés en 2023 dans le segment Reste du monde :

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat (années)	Chiffre d'affaires ⁽¹⁾⁽²⁾ cumulé estimé (en millions d'euros)	Services fournis
EMPAS E.S.P					Assainissement des eaux usées
Colombie	Janvier	Renouvellement	20	618	
Servicio De Agua Potable Y Alcantarillado De Lima-Sedapal					Production et distribution de l'eau
Pérou	Avril	Gain	5	143	
EMPRESA OFICIAL DE ACUEDUCTO Y SANEAMIENTO BASICO DE COROZAL					Production et distribution d'eau Assainissement d'eau usée
Colombie	Août	Renouvellement	20	77	
Environmental Protection Department (EPD)					Décharge de déchets solides
Hong Kong	Septembre	Gain	60	1 325	

(1) Les chiffres d'affaires des contrats indiqués représentent la part revenant à Veolia au titre desdits contrats. En conséquence, les montants indiqués peuvent différer de ceux figurant dans les communiqués de presse du Groupe.

(2) Le chiffre d'affaires cumulé est estimé à partir du montant en devise du contrat converti en euros au taux moyen 2023.

1.5.2.4 Technologies de l'eau

Ce segment regroupe les activités de Veolia Water Technologies et les activités de Water Technologies & Solutions suite au rapprochement avec Suez.

Au 31 décembre 2023

Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	% chiffre d'affaires du Groupe	EBITDA (en millions d'euros)	% EBITDA Groupe
4 707	10,4 %	534	8,2 %

Veolia Water Technologies

Veolia Water Technologies (VWT) porte les offres conception et réalisation du Groupe dans le domaine du traitement de l'eau. La filiale développe des technologies, conçoit des usines de production d'eau potable et de traitement des eaux usées partout dans le monde, pour les clients municipaux et industriels. VWT propose également des solutions et des services, des équipements et des technologies spécifiques du traitement des eaux ainsi que des services incluant service après-vente sur la base d'équipements installés, fourniture de produits chimiques, solutions d'intervention mobiles, solutions digitales de supervision d'équipements ou d'installations de traitement d'eau.

Dans le cadre du programme stratégique Impact 2023, Veolia Water Technologies concentre désormais son développement sur la vente de technologies et de services récurrents associés, et réduit fortement son exposition au risque construction.

Principaux contrats signés en 2023 dans le segment Technologies de l'eau :

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat (années)	Chiffre d'affaires ⁽¹⁾⁽²⁾ cumulé estimé (en millions d'euros)	Services fournis
Mirfa International Power and Water Company					Désalinisation
Abu Dhabi	Février	Gain	2	290	

(1) Les chiffres d'affaires des contrats indiqués représentent la part revenant à Veolia au titre desdits contrats. En conséquence, les montants indiqués peuvent différer de ceux figurant dans les communiqués de presse du Groupe.

(2) Le chiffre d'affaires cumulé est estimé à partir du montant en devise du contrat converti en euros au taux moyen 2023.

Water Technologies & Solutions

WTS bénéficie d'une forte présence au niveau mondial avec un large réseau de centres de production et de services et d'un large portefeuille de technologies, équipements et services qui répondent à l'ensemble des besoins des clients industriels dans le domaine de l'eau.

WTS génère des revenus récurrents avec une répartition équilibrée entre ses deux divisions complémentaires :

- La division Chemical & Monitoring Solutions (CMS) fournit les solutions intégrées de traitement chimique pour l'eau industrielle et les infrastructures de process ;
- La division Engineering Systems (ES) est un fournisseur majeur d'équipements et de solutions technologiques destinés au traitement de l'eau et des eaux usées, à la réutilisation de l'eau et à l'externalisation des services.

1.5.3 AUTRES ÉLÉMENTS D'ACTIVITÉS

1

1.5.3.1 Propriété intellectuelle

Le Groupe s'attache à protéger ses droits de propriété intellectuelle – notamment marques et brevets – et ses savoir-faire, car ils lui permettent de se démarquer des concurrents et participent à son ambition de faire de Veolia l'entreprise de référence pour la transformation écologique.

La Société est titulaire des marques et, notamment, de la **marque « Veolia » protégée en France et à l'international**. Le Groupe s'appuie sur un système de marques qui fédère les activités Eau, Déchets et Énergie sous une marque commune « Veolia ».

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

Les inventions brevetées démontrent la capacité d'innovation technologique du Groupe et contribuent à la différenciation de ses offres. À fin 2023, le **portefeuille global du Groupe compte plus de 5 000 brevets et demandes de brevets à travers le monde**.

Veolia estime que son activité n'est pas dépendante de l'existence, ni de la validité d'un ou plusieurs de ses brevets, ni d'aucun contrat ayant pour objet un ou plusieurs droits de propriété intellectuelle.

1.6 Réglementation environnementale

Les activités du Groupe sont soumises à de nombreuses réglementations environnementales, évolutives et de plus en plus strictes. Ces réglementations sont généralement techniques, complexes et imposent des contraintes importantes. Les réglementations exposées *infra* sont les plus significatives.

Les activités du Groupe sont pour leur majeure partie soumises à des permis ou autorisations d'exploiter qui définissent les règles à respecter pour l'exploitation des installations. Ces permis d'exploiter sont délivrés par les autorités publiques aux termes de procédures d'autorisation qui comprennent la réalisation d'études spécifiques présentant notamment l'impact sur l'environnement de ces installations.

1.6.1 RÉGLEMENTATION INTERNATIONALE

Au niveau international, il n'existe pas de texte contraignant en matière d'environnement qui soit à visée généraliste et opposable à tous les États, mais un grand nombre de conventions internationales bien souvent sectorielles ainsi que des déclarations de principes. C'est en ce sens qu'a été proposé le projet de Pacte mondial pour l'environnement en 2017, visant à regrouper dans un texte unique les principes du droit de l'environnement.

Les directives de l'Organisation mondiale de la santé concernant l'eau et la santé sont destinées aux États, afin de les aider à élaborer leur réglementation interne en matière de qualité d'eau. Elles fixent des lignes directrices en matière de qualité d'eau potable et mettent l'accent sur la gestion préventive du risque sanitaire. En mars 2022, la 4^e édition des lignes directrices sur la qualité de l'eau potable a été publiée. En septembre 2021, l'OMS a publié de nouvelles lignes directrices relatives à la qualité de l'air.

Le droit d'accès à l'eau est reconnu dans la plupart des États et l'accès à une eau de qualité et à des installations sanitaires est désormais un droit de l'Homme reconnu par l'Organisation des Nations unies depuis le 28 juillet 2010.

1.6.2 RÉGLEMENTATION EUROPÉENNE

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

Le 11 décembre 2019, la Commission européenne a présenté le pacte vert pour l'Europe (European Green Deal) dans sa communication au Parlement européen et au Conseil (réf. COM [2019] 640 final). Ce pacte vert pour l'Europe constitue la nouvelle stratégie de croissance durable dans tous les domaines d'action de l'UE, visant à garantir une transition « juste et inclusive ». Il prévoit une feuille de route composée d'actions destinées à promouvoir l'utilisation efficace des ressources en passant notamment à une économie circulaire, à réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES), la perte de biodiversité et la pollution de l'air, de l'eau et des sols. Il énonce les investissements nécessaires et les instruments de financement disponibles.

Le pacte vert pour l'Europe constitue un nouveau cadre transversal pour l'adoption de mesures concrètes à court et moyen termes. Il se traduira par la révision de nombreuses directives et règlements européens.

Réglementation commune aux trois métiers



- **Évaluation des incidences de certains projets publics et privés sur l'environnement** : directive 2011/92/UE du 13 décembre 2011 révisée. Elle a instauré des exigences minimales portant sur le type de projet soumis à évaluation, les principales obligations des maîtres d'ouvrage, le contenu de l'évaluation et la participation des autorités compétentes et du public ;
- **réduction de la pollution** : directive n° 2010/75/UE du 24 novembre 2010 relative aux émissions industrielles (dite directive IED). Elle a refondu la directive relative à la prévention et la réduction intégrées de la pollution (IPPC) de 1996 et six directives sectorielles. Son champ d'application est étendu à de nouvelles activités, les autorisations administratives devront être délivrées en fonction de l'utilisation des « meilleures techniques disponibles » (MTD) en matière de minimisation de la pollution et selon une approche intégrée, prenant en compte les rejets dans l'air, l'eau, le sol mais également la gestion des déchets et l'utilisation efficace de l'énergie. Des obligations de surveillance des émissions susceptibles de contaminer le sol et les eaux souterraines sont créées (nouvelles valeurs limites d'émission). La directive IED prévoit également d'établir un « rapport de base » de l'état du site avant la mise en service de l'installation ou avant la première actualisation de l'autorisation délivrée, et une redéfinition de l'obligation de remise en état du site lors de la cessation d'activité ;
- **produits chimiques** : règlement (CE) n° 1907/2006 du 18 décembre 2006 concernant l'enregistrement, l'évaluation et l'autorisation des substances chimiques (REACH). Il vise à prévenir les risques sanitaires et environnementaux liés à la fabrication et l'utilisation de substances chimiques et à améliorer la gestion de ces risques tout au long du cycle de vie des produits chimiques afin de garantir une meilleure protection de la santé, de la sécurité et de l'environnement. Il implique pour le Groupe, en tant qu'utilisateur et producteur, un renforcement de la coopération et l'échange d'informations avec les fournisseurs et les clients. Avec la même finalité que le règlement REACH, le règlement (CE) n° 1272/2008 du 16 décembre 2008 relatif à la classification, à l'étiquetage et à l'emballage (CLP – Classification, Labelling, Packaging) harmonise les dispositions existantes et les critères concernant la classification, l'emballage et l'étiquetage des substances dangereuses en tenant compte du Système général harmonisé (« SGH ») des Nations unies. Pour les substances chimiques devant être enregistrées au sein du Groupe, les entités légales concernées se conforment au calendrier fixé par le règlement REACH. Après avoir procédé de manière systématique au préenregistrement de substances potentiellement concernées, les diverses échéances sont suivies ainsi que l'évolution du règlement et l'actualisation de ses annexes. La réglementation sur les polluants organiques persistants (POP) (convention de Stockholm et règlement [UE] 2019/1021 du 20 juin 2019) a également un impact sur les activités du Groupe ;
- **biocides** : règlement (UE) n° 528/2012 du 22 mai 2012 concernant la mise à disposition sur le marché et l'utilisation des produits biocides. Il a renforcé leur contrôle et harmonisé les procédures d'autorisation ;
- **biodiversité** : la convention de Rio (1992) sur la diversité biologique avait pour but de protéger la diversité et la richesse des écosystèmes. En 2010, la 10^e conférence des parties à cette convention a adopté le protocole de Nagoya. Ce protocole prévoit l'adoption d'un plan stratégique sur la période 2011-2020 et un accord pour la création d'un IPBES (Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services). Afin de garantir l'application de ce protocole au niveau européen, le règlement 511/2014 du 16 avril 2014 a établi de nouvelles règles régissant le respect des obligations portant sur l'accès aux ressources génétiques et sur le partage des avantages découlant de leur utilisation. La COP15 qui s'est tenue fin 2022 au Canada sous présidence chinoise a vu l'adoption du cadre mondial pur la biodiversité (*Global Biodiversity Framework*) pour la décennie 2020-2030. Ce cadre mondial est basé sur quatre objectifs (amélioration de l'intégrité des écosystèmes, des espèces et de la diversité génétique ; contribution de la nature aux objectifs de développement ; partage des ressources génétiques ; moyens financiers) accompagnés de 23 cibles à atteindre d'ici 2030 ;
- **risques majeurs** : directive n° 2012/18/UE du 4 juillet 2012 relative à la maîtrise des dangers liés aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses (dite Seveso 3). Elle abroge la directive Seveso 2 et établit de nouvelles règles de prévention en prenant principalement en compte les changements apportés par le règlement CLP ;
- **lutte contre la pollution atmosphérique** : directive 2016/2284 du 14 décembre 2016. Elle établit des engagements de réduction des émissions atmosphériques de dioxyde de soufre, d'oxydes d'azote, de composés organiques volatils non méthaniques, d'ammoniac et de particules fines des États membres ;
- **gaz à effet de serre (GES) dans l'atmosphère** : leur augmentation a amené certains États et la communauté internationale à mettre en place des dispositifs réglementaires pour en limiter la progression :

 - le protocole de Kyoto donnait pour objectif à l'Union européenne de réduire de 8 % les émissions de GES sur son territoire pour la période 2008-2012 par rapport au niveau de 1990. La directive n° 2003/87/CE du 13 octobre 2003 a créé un système communautaire d'échange de quotas d'émission (SCEQE) qui a débuté en 2005 et a donné lieu à la création de plans nationaux d'allocation des quotas (PNAQ), pour la période 2005-2007, puis 2008-2012 correspondant à la période d'engagement du protocole de Kyoto. La directive n° 2009/29/CE du 26 avril 2009 a étendu le SCEQE à une troisième période (2013-2020) avec une réduction progressive des allocations de quotas et de nouvelles procédures d'attribution afin d'atteindre une réduction des émissions de GES de 20 % en 2020 par rapport aux niveaux de 1990. Le protocole de Kyoto n'a pas été prolongé suite aux récentes COP (Conferences of the Parties), seule une obligation de maintenir le réchauffement climatique sous les 2 °C a été actée dans l'Accord de Paris de 2015,

- la directive 2018/410/CE du 14 mars 2018 prolonge et redéfinit les règles du SCEQE pour la quatrième période 2021-2030 dite phase 4. Les installations de combustion de plus de 20 MW et de certains industriels entrant dans le périmètre de la directive sont soumises au SCEQE et inscrites dans les plans nationaux d'allocations de quotas mis en application depuis 2005 dans l'ensemble des États de l'Union européenne. À partir de 2021, les quotas disponibles sur le SCEQE seront réduits linéairement de 2,2 % par an et les États membres devront mettre au minimum 57 % des quotas aux enchères. Les allocations gratuites prévues pour le secteur de la chaleur seront également progressivement réduites, à l'exception des réseaux de chaleur urbains qui se verront encore allouer 30 % de leurs quotas gratuitement jusqu'à l'horizon 2030. Les méthodologies de calcul et de benchmark pour le calcul des estimations de quotas requis sur la base de niveaux de pollutions historiques ont aussi été ajustées pour la phase 4. Un facteur de correction intersectoriel est également susceptible d'être appliqué par l'Union européenne pour ajuster une sur- ou sous-allocation de quotas,
 - afin de supporter un signal prix robuste, une réserve de stabilité a été mise en place début janvier 2019 suivant la décision 2015/1814 et la révision de la phase 4. Elle vient retirer les surplus cumulés au cours des périodes précédentes ayant conduit à une offre excédentaire sur le marché SCEQE. Entre 2014 et 2020, 900 millions de quotas sont également retirés du marché *via* une mesure temporaire dite de *backloading*. L'arrivée de la phase 4 et de la réserve a un impact significatif sur le SCEQE avec des prix début janvier 2020 allant jusqu'à 25 euros/t CO₂ et la participation de nouveaux acteurs spéculatifs,
 - décembre 2020 : les États membres de l'UE ont conclu un accord afin de baisser, d'ici à 2030, leurs émissions de gaz à effet de serre de 55 % par rapport à 1990, contre un objectif antérieur de 40 % (pour rappel, l'Europe vise la neutralité carbone d'ici à 2050). Suite à cet accord, une consultation a été lancée par la Commission européenne visant à réviser le marché européen des quotas de CO₂ dans le but d'atteindre le nouvel objectif de réduction d'émissions de GES. Le prix de marché du quota CO₂ a quant à lui fortement augmenté pour atteindre 35 euros/t en janvier 2021,
 - juillet 2021 : la Commission européenne a présenté son plan visant à réduire les émissions de CO₂ d'au moins 55 % d'ici à 2030 par rapport aux niveaux de 1990 (fit for 55 package). Ce plan prévoit une baisse des allocations gratuites pour les secteurs concernés jusqu'à leur disparition en 2036, la mise en place d'une taxe carbone aux frontières de l'UE, et l'extension du mécanisme ETS aux secteurs du transport terrestre et du bâtiment,
 - décembre 2022 : le Conseil et le Parlement européen sont parvenus à un accord politique provisoire sur la réforme de l'ETS. Cet accord est convenu :
 - de porter à 62 % l'ambition globale de réduction des émissions d'ici à 2030 par rapport aux niveaux de 2005,
 - d'augmenter le taux de réduction annuel du plafond d'émissions, porté à 4,3 % par an de 2024 à 2027 et 4,4 % de 2028 à 2030 (« facteur de réduction linéaire »),
 - et de renforcer la réserve de stabilité du marché (MSR) en fixant son plafond à 400 millions de quotas, le surplus étant supprimé.
- Concernant l'activité propreté, la Commission évaluera la possibilité d'inclure les incinérateurs de déchets municipaux dans l'ETS, en examinant la possibilité de le faire à partir de 2028 et la nécessité d'une possibilité de dérogation jusqu'au 31 décembre 2030. Un rapport sera présenté sur cette question au plus tard le 31 juillet 2026.
- suite à l'abrogation du règlement CE 2037/2000, le règlement européen CE 1005/2009 du 16 septembre 2009 impose une gestion stricte des substances destructrices de la couche d'ozone, en particulier les **fluides frigorigènes** CFC et HCFC utilisés dans les installations de production de froid. Il fixe entre autres les règles de récupération et de destruction des fluides ainsi qu'un calendrier d'élimination pour certaines substances ;
 - conséquence du protocole de Kyoto, le règlement européen 842/2006/CE du 17 mai 2006 imposait quant à lui une gestion et une traçabilité rigoureuse des GES fluorés tels que les fluides frigorigènes HFC ou l'isolant électrique SF6. Le règlement n° 517/2014 du 16 avril 2014 a réformé ce dispositif en abrogeant le règlement 842/2006 à compter du 1^{er} janvier 2015. Il a pour ambition de réduire les émissions de GES fluorés de deux tiers par rapport à leur niveau actuel d'ici à 2030. En application de ce dernier, trois règlements du 17 novembre 2015 sont venus fixer de nouvelles prescriptions concernant ces gaz en matière d'étiquetage, de formation et de certification ;
 - **équipements sous pression** : la directive 97/23/CE du 29 mai 1997 (DESP) fixe des exigences de conception, de fabrication et impose l'évaluation de la conformité de ces équipements comme aux ensembles dont ils font partie et ce depuis 2002 ;
 - **loi européenne sur le climat** : le règlement (UE) 2021/1119 du 30 juin 2021 établit un cadre pour la réduction des émissions de GES pour l'Union à horizon 2050. Il fixe deux objectifs contraignants : la neutralité climatique dans l'Union d'ici à 2050, en vue de la réalisation de l'objectif de température à long terme fixé dans l'Accord de Paris et la réduction nette des émissions de GES dans l'Union pour 2030 d'au moins 55 % par rapport aux niveaux de 1990 ;
 - **paquet fit for 55** : présenté par la Commission le 14 juillet 2021, il contient des propositions visant à atteindre les objectifs établis dans la loi européenne sur le climat, ces propositions donneront lieu à la révision de nombreuses directives et règlements ;
 - en complément, le **plan REpowerEU** présenté par la Commission le 18 mai 2022 vise à relever les cibles proposées par le paquet fit for 55 afin d'accroître l'indépendance de l'Europe à l'égard des combustibles fossiles russes. Ce plan vise à réaliser des économies d'énergie, produire une énergie propre et à diversifier les sources d'approvisionnement en énergie. Un des piliers de ce plan est l'accélération du déploiement des énergies renouvelables.

Réglementation propre à chacun des métiers



EAU

L'objectif de la réglementation est de disposer d'une eau potable conforme à la réglementation, d'atteindre le bon état chimique et écologique des eaux souterraines et des eaux de surface ainsi que leur bon état quantitatif et de disposer d'un système de traitement des eaux usées permettant de protéger le milieu récepteur.

L'objectif du bon état chimique de l'eau résulte de plusieurs textes européens, notamment de la directive n° 2000/60/CE du 23 octobre 2000 établissant un cadre pour une politique communautaire dans le domaine de l'eau (directive dite « **directive-cadre sur l'eau** ») qui vise plus généralement la qualité des masses d'eau, qu'elles soient de surface ou souterraines. Ainsi, la directive n° 2006/118/CE du 12 décembre 2006 sur la qualité des eaux souterraines (directive fille de la directive-cadre) établit un contrôle et une limitation des substances chimiques à l'horizon 2015 dans ces eaux.

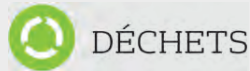
La directive-cadre fixait des objectifs à horizon 2015 mais son calendrier de mise en œuvre va jusqu'en 2027.

La directive n° 2008/105/CE du 16 décembre 2008, modifiée par la directive n° 2013/39 du 12 août 2013 établit des normes de qualité environnementale pour 45 substances prioritaires dont des substances dangereuses prioritaires présentant un risque significatif pour l'environnement ou la santé dans le domaine de l'eau. Ces textes prévoient de supprimer les substances dangereuses prioritaires en 2021 et les substances dangereuses en 2028 des eaux de surfaces continentales et littorales.

Afin de protéger le milieu récepteur, la collecte, le traitement et le rejet des eaux usées urbaines, industrielles et commerciales, sont encadrés par la directive n° 91/271 du 21 mai 1991 relative au **traitement des eaux urbaines résiduaires**, modifiée, dont les objectifs ont été confirmés et étendus par la directive-cadre sur l'eau.

Le traitement des eaux usées est également directement impacté par la directive n° 2008/56/CE du 17 juin 2008 établissant un cadre d'action communautaire dans le domaine de la politique pour le milieu marin ainsi que la directive n° 2006/7/CE du 15 février 2006 concernant les « eaux de baignade » qui impose de nouvelles contraintes en matière de surveillance des eaux de baignade, de gestion de ces eaux et d'information du public.

Concernant le risque d'inondation, la directive n° 2007/60/CE du 23 octobre 2007 relative à l'évaluation et à la gestion des risques d'inondation demande aux États membres d'identifier et de cartographier les bassins hydrographiques et les zones côtières à risque et d'établir des plans de gestion.



DÉCHETS

La directive 2008/98/CE du 19 novembre 2008 (dite « **directive-cadre déchets** ») établit une hiérarchie des différents modes de gestion des déchets en privilégiant (i) la prévention de leur production, notamment en imposant aux États membres l'élaboration de programmes nationaux, (ii) le réemploi, (iii) le recyclage en définissant de nouveaux objectifs que les États membres devront atteindre d'ici 2020, (iv) les autres formes de valorisation et (v) l'élimination sans danger.

Elle clarifie également les notions de valorisation, d'élimination, de fin du statut de déchet et de sous-produit. L'objectif de cette directive est d'inciter au recyclage et à la valorisation agronomique et énergétique des déchets ménagers.

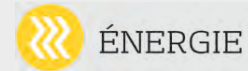
Sur le recyclage des navires, le règlement (EU) n° 1257/2013 du 20 novembre 2013 a pour objectif de mieux encadrer leur recyclage dans le respect des normes sur les déchets dangereux.

Sur les **mouvements transfrontaliers des déchets**, le règlement n° 1013-2006 du 14 juin 2006 définit les conditions de surveillance et de contrôle des transferts de déchets et précise les procédures actuelles de contrôle des transferts pour les déchets non dangereux destinés à être recyclés. Il a été modifié par un règlement du 15 mai 2014 qui imposait aux États membres de réaliser des plans d'inspection au plus tard le 1^{er} janvier 2017, dans le sens d'une efficacité accrue des contrôles.

La Commission européenne a publié en décembre 2015 le **Paquet économie circulaire** qui consiste en (i) un plan d'actions établissant un cadre de mesures pour « boucler la boucle » sur l'ensemble du cycle de vie des produits, de la production à la consommation, tout en passant par la gestion des déchets et le développement d'un marché pour les matières premières issues du recyclage, (ii) des propositions de révision de la législation relative aux déchets.

Quatre directives du 30 mai 2018 (2018/851, 2018/850, 2018/852 et 2018/849) ont modifié la directive-cadre déchets, la directive sur la mise en décharge, la directive emballages et déchets d'emballage, la directive VHU, la directive sur les piles et accumulateurs et celle sur les DEEE. Les nouvelles réglementations visent à prévenir la production et la nocivité des déchets, à favoriser le réemploi, le recyclage, la valorisation des déchets et à réduire progressivement la mise en décharge.

En août 2018, les conclusions sur les meilleures techniques disponibles applicables au secteur du traitement des déchets ont été publiées. Ces conclusions sont issues de la révision du BREF relatif au traitement des déchets.



ÉNERGIE

Les grandes installations de combustion (dont la puissance thermique est supérieure ou égale à 50 MW) sont réglementées depuis le 1^{er} janvier 2016 par la **directive « IED »** du 24 novembre 2010 relative aux émissions industrielles qui impose notamment le recours systématique aux meilleures techniques disponibles (MTD). La directive n° 2015/2193 du 25 novembre 2015 relative aux **installations de combustion moyennes** (c'est-à-dire dont la puissance thermique est comprise entre 1 et 50 MW) est venue fixer des valeurs limites d'émission de certains polluants atmosphériques.

La Commission européenne a voté en décembre 2018 un **Paquet énergie propre** qui révisé les réglementations européennes sur les énergies renouvelables, l'efficacité énergétique, la performance énergétique des bâtiments, les marchés de l'électricité et les droits des consommateurs. Il donne la priorité à l'efficacité énergétique, au développement des énergies renouvelables et favorise les conditions des consommateurs d'électricité et leur flexibilité.

En matière d'**efficacité énergétique**, la directive n° 2012/27/UE du 25 octobre 2012 a été révisée par la directive (UE) 2018/2002 du 11 décembre 2018, qui définit les objectifs à atteindre par l'UE en matière d'économie d'énergie en 2030 (soit 32,5%).

Pour ce qui est des **énergies renouvelables**, un objectif de 32 % d'énergies renouvelables dans le mix énergétique européen à l'horizon 2030 a été fixé (avec une clause de révision à la hausse d'ici 2023). La directive 2018/2001/UE du 11 décembre 2018 est le principal outil législatif encadrant les réseaux de chaleur et reconnaissant la chaleur fatale. Cette révision de la réglementation sur les énergies renouvelables a permis l'adoption d'un cadre harmonisé pour les critères de durabilité de la biomasse.

De même, le règlement (EU) 2018/1999 sur la gouvernance de l'Union de l'Énergie du 11 décembre 2018 définit pour les pays membres, les manières et des moyens d'atteindre les objectifs fixés pour 2030 dans les textes précédents et les oblige à dresser les plans nationaux intégrés pour climat et énergie (NECPs).

Ces avancées s'ajoutent aux accords de décembre 2017 qui ont donné lieu à la révision de la directive efficacité énergétique des bâtiments par la directive (UE) 2018/844 du 30 mai 2018.

En décembre 2021, les conclusions sur les meilleures techniques disponibles applicables aux grandes installations de combustion ont été publiées, reconduisant, pour des raisons procédurales, les conclusions du 31 juillet 2017.

EAU (suite)

Pour faire face aux pressions hydriques croissantes entraînant la rareté de l'eau et la détérioration de sa qualité, la réutilisation de l'eau traitée est une solution déclinant les principes d'une économie circulaire, ainsi le règlement (UE) n° 2020-741 du 25 mai 2020 a pour objet de favoriser la réutilisation des eaux urbaines résiduaires traitées à des fins d'irrigation agricole.

La directive sur la qualité des eaux destinées à la consommation humaine de 1998 a été révisée et remplacée par la directive (UE) n° 2020-2181 du 16 décembre 2020. Ses principaux axes sont :

- la réaffirmation de l'accès à l'eau potable pour tous dans tous les territoires ;
- la révision des paramètres à surveiller dans l'eau, avec l'intégration de nouveaux paramètres, tels que les composés perfluorés ;
- la révision des exigences de qualité associées à ces paramètres ;
- la mise en place de plans de gestion de la sécurité sanitaire des eaux, du captage jusqu'au robinet du consommateur, pour l'ensemble des acteurs concernés ;
- une meilleure information sur la qualité de l'eau potable, pour tous les usagers.

DÉCHETS (suite)

L'année 2018 a été marquée par les discussions sur le **plastique** : la Commission a publié sa stratégie plastique en janvier 2018 et la directive 2019/904/UE du 5 juin 2019 relative à la réduction de l'incidence de certains produits plastiques sur l'environnement a imposé des interdictions de mise sur le marché de certains produits plastiques à usage unique.

En décembre 2019 a été publiée la décision établissant les conclusions sur les meilleures Techniques Disponibles pour l'incinération des déchets.

En décembre 2021, les conclusions sur les meilleures techniques disponibles applicables aux grandes installations de combustion ont été publiées, reconduisant, pour des raisons procédurales, les conclusions du 31 juillet 2017.

ÉNERGIE (suite)

En complément du **plan REpowerEU**, la Commission a proposé et adopté un règlement d'urgence établissant un cadre en vue d'accélérer le déploiement des énergies renouvelables (règlement (UE) 2022/2577 du 22 décembre 2022). Il est d'application temporaire d'une durée de 18 mois (à compter du 30 décembre 2022), pourra être réévalué et contient des mesures de simplification administrative pour accélérer le déploiement des énergies renouvelables.

La directive UE 2023/2413 du Parlement européen et du Conseil du 18 octobre 2023 est venue modifier en 2023 la directive UE 2018/2001, le règlement UE 2018/1999 et la directive 98/70/CE en ce qui concerne la promotion de l'énergie produite à partir de sources renouvelables.

1.6.3 RÉGLEMENTATION FRANÇAISE

1

La réglementation européenne influence pour une large part le droit français ; elle est transposée par des textes législatifs et réglementaires, codifiés notamment dans le Code de l'environnement, le Code de la santé publique, le Code de l'énergie et le Code général des collectivités territoriales.

La réglementation française est en constant remaniement, du fait de la transposition de textes européens et de la mise en œuvre de la politique nationale en matière d'environnement.

En France, ce sont les autorités administratives (DREAL – directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement) qui sont chargées de la surveillance et du contrôle des installations.

Pour tous les domaines présentés ci-dessous, la violation de la plupart des textes est sanctionnée administrativement et pénalement, et la responsabilité pénale de l'entreprise elle-même peut être engagée.

Afin de renforcer la réponse pénale aux délits environnementaux, la loi n° 2020-1672 du 24 décembre 2020 relative au Parquet européen, à la justice environnementale et à la justice pénale spécialisée instaure des pôles régionaux spécialisés dans le domaine de l'environnement, crée une convention judiciaire d'intérêt public (CJIP) environnementale et renforce les pouvoirs des inspecteurs de l'environnement.

En 2021, le Conseil d'État (1^{er} juillet 2021, affaire « Grande-Synthe ») et le tribunal administratif de Paris (14 octobre 2021, « Affaire du Siècle ») ont rendu des décisions importantes et inédites consistant à enjoindre au gouvernement français de réduire ses émissions de GES à deux échéances différentes (respectivement le 31 mars 2022 et le 31 décembre 2022). La loi « climat et résilience » du 22 août 2021 s'est notamment présentée comme une réponse à ces injonctions.

Réglementation commune aux trois métiers



- **Charte de l'environnement** : instituée par la loi constitutionnelle n° 2005-205 du 1^{er} mars 2005, elle est un texte de valeur constitutionnelle, intégré dans le bloc de constitutionnalité du droit français, reconnaissant ainsi les droits et les devoirs fondamentaux relatifs à la protection de l'environnement ;
- **loi Grenelle 1** (3 août 2009) et **loi Grenelle 2** (12 juillet 2010) : la première est une loi de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement, complétée par la loi portant engagement national pour l'environnement. Elles visent la mise en œuvre de six grands chantiers ayant des implications sur chacun des métiers du Groupe (bâtiment, transports, santé, déchets, eau et biodiversité, énergie, gouvernance environnementale et transparence de l'information) ;
- **loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte** : modifiant amplement le droit de l'environnement français, elle vise à permettre à la France de contribuer plus efficacement à la lutte contre le dérèglement climatique et de renforcer son indépendance énergétique en équilibrant mieux ses différentes sources d'approvisionnement. Les huit titres sont relatifs aux objectifs principaux de la transition énergétique, à la rénovation énergétique des bâtiments, aux transports propres et durables pour réduire la pollution de l'air, à la valorisation des déchets et à l'économie circulaire, aux énergies renouvelables, à l'énergie nucléaire, à la simplification et clarification des procédures et à l'action des citoyens, entreprises et personnes publiques ; en application de cette loi, la stratégie nationale bas carbone (SNBC) contient les orientations pour la mise en œuvre de la politique d'atténuation des émissions de GES. Ces documents s'appliquent à l'État, aux collectivités territoriales ainsi qu'aux personnes morales de droit public qui doivent prendre en compte la SNBC dans leurs documents de planification et de programmation ayant des incidences significatives sur les émissions de GES. Les budgets carbone sont les plafonds nationaux d'émission de GES, fixés pour les périodes 2019-2023, 2024-2028 et 2029-2033. Les objectifs de la SNBC sont présentés par grand secteur (transports, bâtiment, agriculture, industrie, énergie, déchets) ;
- Autre document majeur de la politique énergétique, la programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE) : définition des priorités d'actions des pouvoirs publics pour la gestion des formes d'énergie et les objectifs à atteindre sur la période 2019-2028 ;
- **nouveaux PPE, SNBC et budgets carbone nationaux** : adoptés par deux décrets du 21 avril 2020, ils ont été révisés en visant l'atteinte de la neutralité carbone en 2050 ;
- **loi énergie-climat du 8 novembre 2019** : rehaussement des ambitions de la France en intégrant l'objectif de neutralité carbone à l'horizon 2050. (i) objectif de réduction de 30 % à 40 % de la consommation d'énergies fossiles par rapport à 2012 d'ici 2030, (ii) arrêt de la production d'électricité à partir du charbon d'ici 2022, (iii) cadre plus favorable au développement des énergies renouvelables et l'autoconsommation. Elle modifie également le dispositif de la loi de 2015 en prévoyant l'adoption d'une loi quinquennale qui viendra fixer les objectifs et priorités d'action de la politique énergétique nationale et avec laquelle la PPE et la SNBC devront être compatibles. Enfin, la loi institutionnalise l'existence du Haut Conseil pour le climat qui a un rôle institutionnel notable ;
- **loi pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages (8 août 2016)** : modification des principes du droit de l'environnement et de la protection de la biodiversité (avec l'introduction des principes de solidarité écologique et de non-régression) et insertion de la réparation du préjudice écologique dans le Code civil. Elle a introduit le mécanisme de l'accès aux ressources génétiques et au partage juste et équitable des avantages (en application du protocole de Nagoya) et le nouveau dispositif de compensation des atteintes à la biodiversité. D'un point de vue institutionnel, le changement majeur après la création de l'Agence française pour la biodiversité est la fusion de celle-ci avec l'Office national de la chasse et de la faune sauvage qui donne naissance au 1^{er} janvier 2020 à l'Office français de la biodiversité. Il contribue, s'agissant des milieux terrestres, aquatiques et marins, à la surveillance, la préservation, la gestion et la restauration de la biodiversité ainsi qu'à la gestion équilibrée et durable de l'eau en coordination avec la politique nationale de lutte contre le réchauffement climatique ;
- **plan national de réduction des émissions de polluants atmosphériques (PREPA)** (décret du 10 mai 2017 et arrêté du 8 décembre 2022 relatif à la période 2022-2025) : les objectifs nationaux de réduction des émissions pour 2020, 2025 et 2030 ainsi que les actions à mettre en œuvre sont fixés par ces textes ; les installations exploitées par le Groupe relèvent pour la plupart du régime des **installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE)**.

Ce régime central pour le droit de l'environnement regroupe les installations susceptibles de présenter des inconvénients ou dangers pour l'environnement, par activités et substances, dans une nomenclature et les soumet à divers régimes (déclaration, enregistrement, autorisation) ;

- après les réformes de l'évaluation environnementale (étude d'impact) et de l'information et de la participation du public (enquête publique) initiées en 2016 et mises en œuvre en 2017, la réforme de l'autorisation environnementale unique (ordonnance n° 2017-80 et décrets du 26 janvier 2017) a modifié sensiblement le droit des ICPE ; elle fusionne en effet les différentes procédures et décisions environnementales requises pour les projets soumis à autorisation au titre des ICPE ou de la loi sur l'eau (IOTA voir *infra*) ; la procédure d'évaluation environnementale est régulièrement remaniée afin de se conformer au droit européen ;
- pour tirer les conséquences de l'incendie Lubrizol survenu en septembre 2019, une série de deux décrets et cinq arrêtés du 24 septembre 2020 viennent renforcer la réglementation applicable aux sites Seveso, mais aussi celle applicable aux ICPE en ce qui concerne l'état des matières stockées, les entrepôts et les stockages de matières combustibles et les liquides inflammables et combustibles, ce dispositif a été complété et renforcé par trois arrêtés du 22 septembre 2021 ;
- loi **ASAP** (loi n° 2020-1525 du 7 décembre 2020 **d'accélération et de simplification de l'action publique**) : le régime des sols pollués et de la cessation d'activité a été remanié par le décret n° 2021-1096 du 19 août 2021 : un bureau d'études certifié va dorénavant intervenir pour attester de la mise en œuvre des mesures de mise en sécurité et la cessation d'activité est redéfinie. Le décret n° 2021-1000 du 30 juillet 2021 quant à lui allège les procédures d'autorisation environnementale notamment en rendant la procédure d'enquête publique l'exception et la participation du public par voie électronique la norme ;
- loi « **climat et résilience** » – n° 2021-1104 du 22 août 2021 : issue des travaux de la Convention citoyenne sur le climat, elle vient compléter des dispositions déjà introduites par les lois « énergie climat » de 2019 et « AGEC » de 2020 et vise à changer les modes de vie au travers de ses titres (consommer, produire et travailler, se déplacer, se loger, se nourrir). Elle introduit également des avancées relatives à la lutte contre l'artificialisation des sols, de nombreuses mesures pour favoriser la performance énergétique

et enfin créée de nouveaux délits dans le Code de l'environnement : délit de mise en danger de l'environnement, délit d'atteinte générale aux milieux et délit d'écocide. Les textes d'application de cette loi ont été publiés en 2022 (lutte contre l'artificialisation des sols, réforme du code minier, aménagement des territoires exposés au recul du trait de côte, etc.). En matière de sites et sols pollués, le décret n° 2022-1588 du 19 décembre 2022 définit les types d'usages dans la gestion des sites et sols pollués et détermine ce qu'est un changement d'usage, cela permet de qualifier le ou les usages futurs lors de la cessation d'activité ;

- la gestion du risque de prolifération des légionelles est encadrée à la fois au niveau mondial par l'OMS mais aussi au niveau européen et dans de nombreux pays. En France, par exemple, la prévention passe notamment par la réglementation relative aux tours aéroréfrigérantes ;
- loi « **PACTE** » – n° 2019-486 du 22 mai 2019 : **relative à la croissance et à la transformation des entreprises**, elle modifie le Code civil en instaurant que « la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité » ;
- elle a également introduit la faculté pour une entreprise de se doter d'une raison d'être, dans l'objectif de repenser la place des entreprises dans la société. Le Groupe a adopté sa raison d'être (*cf.* chapitre 1.1.2 *supra*).
- la production et la vente de biogaz sont strictement encadrées par de nombreux textes. La loi n° 2022-1158 du 16 août 2022 portant mesures d'urgence pour la protection du pouvoir d'achat est venue apporter des modifications permettant le développement de la filière biogaz ;
- loi relative à l'**accélération de la production d'énergie renouvelables** (n°2023-175 du 10 mars 2023) : premier texte de loi entièrement dédié aux énergies renouvelables ;
- loi relative à l'**industrie verte** (2021/973 du 23 octobre 2023) : fixation de 3 objectifs majeurs : financer l'industrie verte ; faciliter et accélérer les implantations industrielles et renforcer la prise en compte des enjeux environnementaux dans la commande publique.

Réglementation propre à chacun des métiers



EAU

Un grand nombre de textes régissent la production d'eau potable, le traitement des eaux usées et la pollution de l'eau.

Certains rejets ou éliminations et certaines autres activités ayant potentiellement un impact négatif sur la qualité des eaux de surface ou des eaux souterraines sont assujettis à une obligation administrative d'autorisation ou de déclaration. C'est le système des IOTA (installations, ouvrages, travaux, activités) soumis à la police de l'eau. Ainsi, les autorités publiques doivent être informées de toute installation de pompage des eaux souterraines au-delà de volumes déterminés et du rejet de certaines substances dans les eaux.

La loi n° 2006-1772 du 30 décembre 2006 sur l'eau et les milieux aquatiques (dite « LEMA ») a répondu aux exigences communautaires du bon état des eaux et a modifié significativement la législation française sur l'eau. En outre, les schémas directeurs d'aménagement et de gestion des eaux (SDAGE) prennent en compte en particulier cet objectif de qualité des eaux et l'arrêté du 25 janvier 2010 modifié établit le programme de surveillance de l'état des eaux.

La loi Grenelle 2 a confirmé la compétence des communes en matière de distribution d'eau potable et a visé à améliorer la connaissance des réseaux et réduire les pertes en réseaux. La loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles du 27 janvier 2014 (dite « MAPAM ») a confié de nouvelles attributions aux communes et aux EPCI en matière de gestion des milieux aquatiques et de prévention des inondations (ou GEMAPI), tout en leur mettant à disposition de nouveaux outils (taxe et servitudes). Quant à la loi sur la nouvelle organisation territoriale de la République du 7 août 2015 (loi « NOTRe »), elle développe la compétence des intercommunalités : au 1er janvier 2020, l'eau et l'assainissement sont devenus des compétences obligatoires pour l'ensemble des établissements publics de coopération intercommunale. La loi dite « GEMAPI » n° 2017-1838 du 30 décembre 2017 apporte des aménagements à cette obligation. De même, la loi n° 2018-702 du 3 août 2018 permet le report de cette obligation de 2020 à 2026.

La loi n° 2019-1461 du 27 décembre 2019 relative à l'engagement dans la vie locale et à la proximité de l'action publique instaure une tarification sociale de l'eau, assouplit la mise en œuvre de la compétence GEMAPI et organise le transfert des compétences eau et assainissement aux EPCI.



DÉCHETS

La plupart des installations de traitement des déchets dangereux et non dangereux relèvent de la réglementation des installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE). Des décrets et des arrêtés ministériels et préfectoraux définissent les règles applicables sur ces sites (conception, construction, exploitation...).

Les déchets dangereux et non dangereux répondent à des obligations strictes de suivi (bordereau de suivi des déchets [BSD]) et de traçabilité (tenue d'un registre chronologique de déchets).

Les unités de valorisation énergétique sont soumises à de nombreuses prescriptions, notamment des limitations d'émissions de polluants.

Des arrêtés ministériels précisent les prescriptions techniques applicables aux différentes installations de traitement des déchets.

La loi Grenelle 2 a renforcé et étendu le régime de la Responsabilité Élargie du Producteur (REP) et des filières spécifiques de récupération et de traitement associées. Enfin, elle a prévu la planification de la gestion des déchets issus du BTP et l'établissement d'un diagnostic avant démolition.

La directive-cadre sur les déchets du 19 novembre 2008 a été transposée par l'ordonnance n° 2010-1579 du 17 décembre 2010 ; cette transposition est venue clarifier certaines définitions, introduire une hiérarchie des modes de traitement des déchets (réutilisation, recyclage, valorisation, élimination) et préciser la responsabilité des producteurs et détenteurs de déchets.

Le titre 4 de la loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte est consacré à la lutte contre les gaspillages et à la promotion de l'économie circulaire : il modifie les principes applicables au droit des déchets en imposant de nouveaux objectifs à la politique nationale des déchets avec des objectifs chiffrés et inscrit la définition de l'économie circulaire dans les grands principes du droit de l'environnement.

Le droit des éco-organismes est modifié et de nouvelles filières de REP créées. Les textes d'application de ces nouvelles dispositions, en particulier sur les filières REP, sont parus par la suite.



ÉNERGIE

Le Code de l'énergie et le Code de l'environnement définissent le cadre de régulation en matière de politique énergétique.

La plupart des ouvrages sont soumis à la réglementation relative aux installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) se trouvant dans le Code de l'environnement.

La loi Grenelle 2 a donné une impulsion au développement de l'efficacité énergétique et des énergies renouvelables.

Cela s'est poursuivi avec la loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte qui a pour objectif d'équilibrer les différentes sources d'approvisionnement énergétique en France. Son titre 5, relatif aux énergies renouvelables, instaure un nouveau régime pour les contrats d'achat de l'électricité produite par des installations de production utilisant des énergies renouvelables, les installations de méthanisation voient leur régime légèrement modifié de même que le droit des concessions hydroélectriques. Son titre 8 met en place deux documents importants pour la politique énergétique : la stratégie bas carbone et la programmation pluriannuelle de l'énergie. Il modifie le pilotage de la production d'électricité et traite de la transition énergétique dans les territoires. De nombreux textes d'application de ces nouvelles mesures sont parus par la suite.

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

De par ses installations productrices d'électricité, Veolia participe également au marché de capacités français, en ligne avec le décret 2012/1405 du 14 décembre 2012. Certaines installations sont également concernées par le décret 2016/682 relatif à l'obligation d'achat et aux compléments de rémunération pour les énergies renouvelables.

De même sont réglementées les conditions de mise sur le marché, d'utilisation, de récupération et de destruction des substances utilisées en tant que fluide frigorigène dans des équipements frigorigènes ou climatiques.

La réglementation française a complété l'arsenal juridique par de nombreux autres arrêtés qui précisent les modalités de quantification, de manipulations des fluides ainsi que la mise en place de filières de formation et de récupération.

EAU (suite)

La loi dite « 3DS » relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale n° 2022-217 du 21 février 2022 confirme l'échéance du 1^{er} janvier 2026 pour le transfert de cette compétence aux communautés de communes et facilite le financement de celle-ci par les communes et EPCI à fiscalité propre, avec la possibilité de quelques ajustements.

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

L'assainissement autonome répond à une réglementation stricte pour assurer la protection de la qualité du milieu récepteur, de la salubrité et de la santé publique.

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

La réutilisation des eaux usées traitées (REUT) était encadrée de manière limitative et ne concernait que des fins d'irrigation de cultures ou d'espaces verts (arrêté du 2 août 2010 modifié). Le décret n° 2022-336 du 10 mars 2022 définit les modalités d'encadrement de nouveaux usages d'eaux usées traitées en imposant une procédure de demande d'autorisation d'utilisation de ces eaux usées (le contenu du dossier de demande est précisé par l'arrêté du 28 juillet 2022).

Pour pouvoir être valorisées en agriculture, les boues de stations d'épuration doivent répondre à des exigences de traçabilité extrêmement strictes eu égard aux composés organiques et aux diverses traces métalliques qu'elles sont susceptibles de contenir (métaux lourds tels que le cadmium, le mercure ou le plomb). Pour être valorisées en biogaz susceptible d'être injecté dans les réseaux de gaz naturel, elles doivent également respecter une liste d'intrants autorisés dans la composition des boues.

Les installations d'assainissement de la nomenclature IOTA ont fait l'objet d'une réforme importante introduite par le décret n° 2020-828 du 30 juin 2020.

La directive européenne de décembre 2020 sur l'eau potable a été transposée par l'ordonnance n° 2022-1611 du 22 décembre 2022, les décrets n° 2022-1720 et 1721 du 29 décembre 2022 ainsi que 13 arrêtés du 30 décembre 2022 et 2 arrêtés de janvier 2023.

DÉCHETS (suite)

La loi relative à la lutte contre le gaspillage et l'économie circulaire (« loi AGECE ») n° 2020-105 du 10 février 2020 vise à accélérer le changement des modèles de production et de consommation afin de réduire les déchets et préserver les ressources naturelles, la biodiversité et le climat. La loi AGECE est issue de la feuille de route pour l'économie circulaire (la « FREC ») publiée le 23 avril 2018 et s'inscrit dans un cadre européen, renforcé par l'adoption, le 30 mai 2018, des directives du Paquet économie circulaire.

Elle s'articule autour de plusieurs objectifs : (i) la réduction des déchets et la fin du plastique jetable, (ii) une meilleure information du consommateur, (iii) la lutte contre le gaspillage et le réemploi solidaire, (iv) la responsabilité des producteurs et (v) la lutte contre les dépôts sauvages.

L'ordonnance n° 2020-920 du 29 juillet 2020 relative à la prévention et à la gestion des déchets permet de poursuivre la transposition en droit interne du Paquet économie circulaire et la mise en œuvre de certaines dispositions de la FREC.

La loi AGECE consacre une part importante au renforcement de la traçabilité des déchets, des terres excavées et sédiments. Cela s'est traduit par les évolutions précisées par le décret n° 2021-321 du 25 mars 2021 : dématérialisation des bordereaux de suivi de déchets, élargissement du périmètre de l'obligation de tenir des registres chronologiques ou encore obligation de transmettre le contenu de son registre chronologique.

La loi AGECE ayant modifié en profondeur le régime de la responsabilité élargie du producteur (REP) et celui de la prévention et de la gestion des déchets, de nombreux décrets d'application de cette loi ont été publiés en 2020, 2021 et 2022.

ÉNERGIE (suite)

L'ordonnance n° 2020-866 du 15 juillet 2020 accompagnée de trois décrets et six arrêtés transpose les directives efficacité énergétique, énergies renouvelables et performance énergétique des bâtiments et regroupe les sujets liés au bâtiment et aux réseaux de chaleur et de froid.

Trois ordonnances du 3 mars 2021 (n° 2021-235, n° 2021-236 et n° 2021-237) ont eu pour objet la transposition de la directive 2018-2001 (dite RED II) en fixant des exigences de durabilité et de réduction des émissions de GES pour les filières bioénergétiques, en imposant des dispositions relatives aux garanties d'origine et à l'autoconsommation, et enfin en fixant de nouvelles règles pour le marché intérieur de l'électricité.

La production et la vente de biogaz sont strictement encadrées par de nombreux textes.

Enfin, au titre de son activité liée à la production d'eau chaude sanitaire, le Groupe est particulièrement concerné par la directive européenne 2020/2181 du 16 décembre 2020 qui traite de la qualité des eaux destinées à la consommation humaine et inclut dorénavant des obligations relatives à la légionelle.

1.6.4 RÉGLEMENTATIONS AMÉRICAINES, AUSTRALIENNES ET CHINOISES

Hors Europe, les États-Unis, l'Australie et la Chine affichent les chiffres d'affaires les plus importants. Aussi, les réglementations environnementales y afférentes sont présentées *infra*.

États-Unis

En matière d'eau, les principales lois fédérales relatives à la qualité de l'eau et de l'assainissement sont le Water Pollution Control Act de 1972, le *Safe Drinking Water Act* de 1974 et les réglementations promulguées en application de ces lois par l'Environmental Protection Agency (EPA, agence pour la protection de l'environnement). Ces lois et règlements instaurent des normes pour l'eau potable et les rejets liquides. La plupart des États ont le droit d'instaurer des normes et critères plus stricts que ceux établis par l'EPA, ce qu'ont fait un certain nombre d'entre eux. La majorité des nouvelles réglementations majeures aux États-Unis ces dernières années ont été adoptées par les États plutôt que par l'EPA, en particulier les réglementations sur les substances per- et polyfluoroalkylées (PFAS), le plomb et le cuivre, et le résidu minimal de désinfectant. En 2022, l'EPA (i) a préparé une proposition visant à réglementer deux des PFAS les plus largement utilisés, (ii) a procédé à des révisions supplémentaires des révisions des règles fédérales sur le plomb et le cuivre (LCRR) et (iii) a continué d'examiner la règle sur les microbes, la désinfection et les sous-produits de désinfection pour d'éventuelles révisions futures. Cette dichotomie soulève des problèmes de conformité, car les lois environnementales des États ne s'alignent pas toujours les unes sur les autres et ne s'aligneront probablement pas sur les futures réglementations de l'EPA.

Ces dernières années, la contamination de l'eau potable par les PFAS est devenue une préoccupation majeure pour la santé publique. L'EPA a lancé une approche à multiples facettes pour lutter contre l'exposition à certains PFAS et réglementera des PFAS spécifiques dans les produits de consommation, les eaux usées et l'eau potable. Cette approche plus globale devrait réduire la probabilité que ces PFAS se retrouvent dans l'eau potable, mais elle crée également le risque que les résidus de traitement finissent par être classés et réglementés comme des matériaux contenant des substances dangereuses. Entre-temps, de nombreux États ont adopté une approche différente et réglementent les PFAS uniquement dans l'eau potable. Ces États ont adopté une teneur maximale en contaminants plus stricte pour des PFAS spécifiques, basée principalement sur le risque d'effets indésirables sur la santé, même s'il existe des considérations de faisabilité et de rentabilité du traitement.

Les principaux textes de loi régissant les activités de gestion des déchets sont le *Resource Conservation and Recovery Act* de 1976, le *Clean Water Act*, le *Toxic Substances Control Act*, le *Comprehensive Environmental Response, Compensation and Liability Act* de 1980 tel que modifié (connu sous le nom de « CERCLA » ou « Superfund ») et le *Clean Air Act*. Tous ces textes étant mis en œuvre par l'EPA ou des agences étatiques auxquelles l'EPA délègue ses pouvoirs coercitifs. Chaque État dans lequel le Groupe opère a également ses propres lois et règlements régissant la production, la collecte et le traitement des déchets, y compris, dans la plupart des cas, la conception, l'exploitation, l'entretien, la fermeture et l'entretien après fermeture des centres de stockage et autres installations de gestion des déchets dangereux et non dangereux.

En septembre 2022, l'EPA a proposé la désignation de deux types de PFAS – l'acide perfluorooctanoïque (PFOA) et l'acide perfluorooctanesulfonique (PFOS) – comme « substances dangereuses » en vertu du CERCLA. En vertu du CERCLA, le gouvernement fédéral a le pouvoir légal d'enquêter, de surveiller et d'intervenir en cas de rejet ou de menace de rejet de substances dangereuses dans l'environnement. Le CERCLA fournit également un mécanisme d'exécution permettant au gouvernement et aux entités privées de tenir les parties responsables des coûts de nettoyage s'il s'avère qu'elles sont responsables du rejet de substances (i) spécifiquement désignées comme substances dangereuses en

vertu du CERCLA ou (ii) déterminées à présenter un « danger imminent et substantiel pour la santé ou le bien-être public ». L'EPA prévoit de publier une communication finale à l'été 2023. L'EPA envisage également plusieurs techniques d'élimination, y compris l'incinération, pour traiter et éliminer efficacement les déchets de PFAS. La désignation finale aura un impact sur les activités de gestion des déchets aux États-Unis.

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

Australie

Les gouvernements fédéraux, étatiques et locaux administrent conjointement les lois de protection de l'environnement par le biais d'accords bilatéraux.

La loi de 1999 (la loi EPBC sur la protection de l'environnement et la conservation de la biodiversité) est la pièce centrale de la législation australienne en matière environnementale. Elle fournit un cadre juridique pour protéger et contrôler à l'échelle nationale et internationale la flore, la faune et l'environnement au sens large. Cependant, les réglementations environnementales les plus déterminantes sont administrées au niveau de chaque État, à travers les autorités de protection de l'environnement. Les lois de l'État et du territoire s'appliquent aux activités économiques spécifiques et sont administrées par l'État et les administrations locales sous la forme de licences et de permis.

Au total, l'Australie a plus de 300 lois (et de nombreux règlements d'application de ces lois) relatives aux questions environnementales. La législation environnementale régit la façon dont les terres peuvent être acquises et utilisées. La législation fédérale et celle de l'État exigent également qu'une étude d'impact environnemental soit effectuée pour le développement d'un projet majeur. Une réglementation concernant la construction des bâtiments, la pollution, la contamination, la production et le traçage de déchets est également applicable. Les autorités font respecter la législation en infligeant des amendes et des pénalités ou en imposant une responsabilité stricte aux entreprises ou aux dirigeants à titre personnel.

Chaque État et territoire dispose d'une législation instituant l'autorité de protection de l'environnement (EPA) qui est le décideur légal pour la réglementation et la politique environnementale. L'EPA administre la législation couvrant l'air et la qualité de l'eau, les déchets, les sols contaminés, le bruit, les pesticides et les déchets dangereux. L'EPA et les industriels ont aussi un rôle dans l'élaboration de codes de pratiques volontaires qui répondent à l'impact de l'industrie sur l'environnement.

La loi sur l'eau de 2007, promulguée au niveau fédéral, est le texte central de la législation qui contrôle le traitement des eaux et des eaux usées. Toutefois, en ce qui concerne les mesures de contrôle de qualité pour l'eau, l'EPA dans chaque État et territoire est responsable de la

réglementation sur la qualité de l'eau. Par exemple, en Nouvelle-Galles du Sud, la loi sur les opérations de protection de l'environnement de 1997 (loi POEO) définit le cadre législatif pour la gestion de la pollution de l'eau et de la qualité. Elle est complétée par le règlement sur les opérations de protection de l'environnement de 2009, qui, entre autres, prescrit certains points relatifs à la définition de la pollution de l'eau.

L'EPA de chaque État et territoire est responsable de la réglementation des **déchets** et des centres d'enfouissement. En Nouvelle-Galles du Sud les déchets sont réglementés par l'EPA (NSW EPA) en utilisant des outils et des programmes pour prévenir la pollution, réduire l'utilisation des ressources, améliorer la récupération des matériaux à partir du flux de déchets et assurer l'élimination appropriée des déchets. Le NSW EPA contrôle également un cadre réglementaire qui établit des règles du jeu équitables pour les opérateurs de déchets et de recyclage. Le cadre comprend l'obligation de détenir une licence de protection de l'environnement, si certains seuils sont atteints, et l'obligation d'enregistrer et de signaler à l'EPA les quantités et les types de déchets qui transitent à travers l'installation.

La loi de 2007 relative à la déclaration des émissions de gaz à effet de serre et de l'**énergie** (loi NGER) établit le cadre législatif du régime NGER, qui est un cadre national de déclaration des émissions de gaz à effet de serre, des projets relatifs aux gaz à effet de serre ainsi que de la consommation et de la production d'énergie par les sociétés australiennes.

Chine

La Chine a promulgué de nombreux textes sur la protection de l'environnement notamment :

- la loi sur la protection de l'environnement (EPL) de 1989 (amendée en 2014) ;
- la loi sur la pollution de l'eau de 1984 (amendée le plus récemment en 2017) ;
- la loi sur les études d'impact de 2002 (amendée le plus récemment en 2018) ;
- la loi sur la pollution de l'air de 1987 (amendée le plus récemment en 2018) ;
- la loi sur la prévention et le contrôle de la pollution des sols de 2018 ;
- la loi sur les déchets solides de 1995 (amendée le plus récemment en 2020) ;
- et celle sur la prévention et le contrôle du bruit de 1996 (amendée le plus récemment en 2021).

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

En 2016, la Chine a mis en place un **système de permis de rejet** de pollution qui fixe des limites spécifiques sur la quantité et la concentration de chaque polluant pouvant être émis.

En Chine, l'atténuation et l'adaptation sont deux mesures stratégiques majeures pour lutter contre le changement climatique. Pour la mise en œuvre de stratégies d'atténuation qui mettent l'accent sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la Chine a mis en place des **systèmes locaux d'échange de droits d'émission de carbone** à partir de huit provinces et villes pilotes de 2013 à 2020. En 2021, la Chine a progressé dans l'amélioration du système national d'échange de droits d'émission de carbone (i) en ouvrant un marché d'échange au niveau national ; (ii) en publiant une mesure administrative pour l'échange de droits d'émission de carbone, et (iii) en adoptant trois règles administratives pour régir respectivement l'enregistrement des droits d'émission de carbone, l'échange de droits d'émission de carbone et le règlement des droits d'émission de carbone. Alors que pour les stratégies d'adaptation, la Chine a publié la **Stratégie nationale d'adaptation au climat 2035** en 2022. La nouvelle stratégie a défini la finance, l'énergie, les transports et d'autres secteurs comme des industries sensibles au changement climatique, et leur a fixé des objectifs pour s'adapter aux nouvelles circonstances environnementales.

La loi sur les sanctions administratives modifiée en 2021 aurait un impact important sur les sanctions infligées en cas de violation de la réglementation environnementale. De nouveaux types de sanctions telles que la rétrogradation de la qualification et la fermeture ont été ajoutés dans l'amendement.

2

FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE

2.1	GESTION DES RISQUES, CONTRÔLE INTERNE ET AUDIT INTERNE	73
2.1.1	Dispositif coordonné de gestion des risques	74
2.1.2	Dispositif coordonné de contrôle interne	76
2.1.3	Directions fonctionnelles	78
2.1.4	Audit interne	79
2.1.5	Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	79
2.1.6	Assurances	80
2.1.7	Le comité de communication	81
2.2	FACTEURS DE RISQUES	82
2.2.1	Synthèse et méthodologie	82
2.2.2	Description des facteurs de risques	84

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



Veolia, un des acteurs majeurs dans le développement, la préservation et le renouvellement des ressources par la diversité de ses activités, de ses implantations et son développement, est exposé à des risques de différentes natures (cf. section 2.2 *infra*).

Le Groupe opère dans des environnements en constante évolution pouvant induire des risques exogènes, qui peuvent avoir un impact sur le profil de ses risques.

Les principaux risques présentés ci-dessous et développés à la section 2.2 *infra* sont considérés par Veolia comme susceptibles d'affecter de manière significative les activités, la situation financière ou les résultats du Groupe et d'entraîner une baisse importante du

cours de l'action de la Société, à la date du présent Document d'enregistrement universel.

Cependant, d'autres risques jugés non significatifs ou non identifiés à ce jour pourraient également affecter le Groupe, sa situation financière, son image, ses perspectives ou le cours de l'action de la Société.

Les investisseurs sont, par conséquent, invités à prendre attentivement en considération les risques exposés ci-dessous avant de prendre leur décision d'investissement.

Catégories	Facteurs de risques	Sections
Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère	Risques géopolitiques et politiques ; risques liés au dérèglement climatique et aux catastrophes naturelles ; risques liés à l'évolution des marchés ; risques économiques ; risques de saisonnalité.	2.2.2.1
Risques opérationnels	Risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs ; risques environnementaux et industriels ; risques liés aux biens matériels et immatériels, et systèmes d'information ; risques liés à l'évolution des métiers ; risques de disponibilité des compétences ; risques achats, approvisionnements et logistique ; risques de sûreté des personnes ; risques de transformation liée à la Performance Plurielle ; risques liés à la sélection et à l'intégration des acquisitions.	2.2.2.2
Risques financiers	Risques liés aux variations des prix de l'énergie, des consommables et des matières premières ; risques de contrepartie liés aux activités opérationnelles ; risques de liquidité ; risques liés aux évolutions fiscales ; risques de change.	2.2.2.3
Risques réglementaires, éthiques et juridiques	Risques liés aux évolutions réglementaires, notamment en matière sanitaire ou environnementale ; risques de corruption et liés à l'intégrité des affaires ; risques liés aux droits de l'Homme.	2.2.2.4

Ces risques sont gérés au sein du Groupe conformément au modèle des trois lignes de maîtrise (cf. section 2.1 *infra*), par le déploiement d'un processus coordonné de gestion des risques (cf. section 2.1.1 *infra*) et de contrôle interne (cf. section 2.1.2 *infra*) ainsi que par l'audit interne (cf. section 2.1.4 *infra*). Il est aussi porté une attention toute particulière au respect de l'éthique constamment renforcé au sein du Groupe et au déploiement de programmes de conformité (cf. chapitre 4, section 4.6 *infra*).

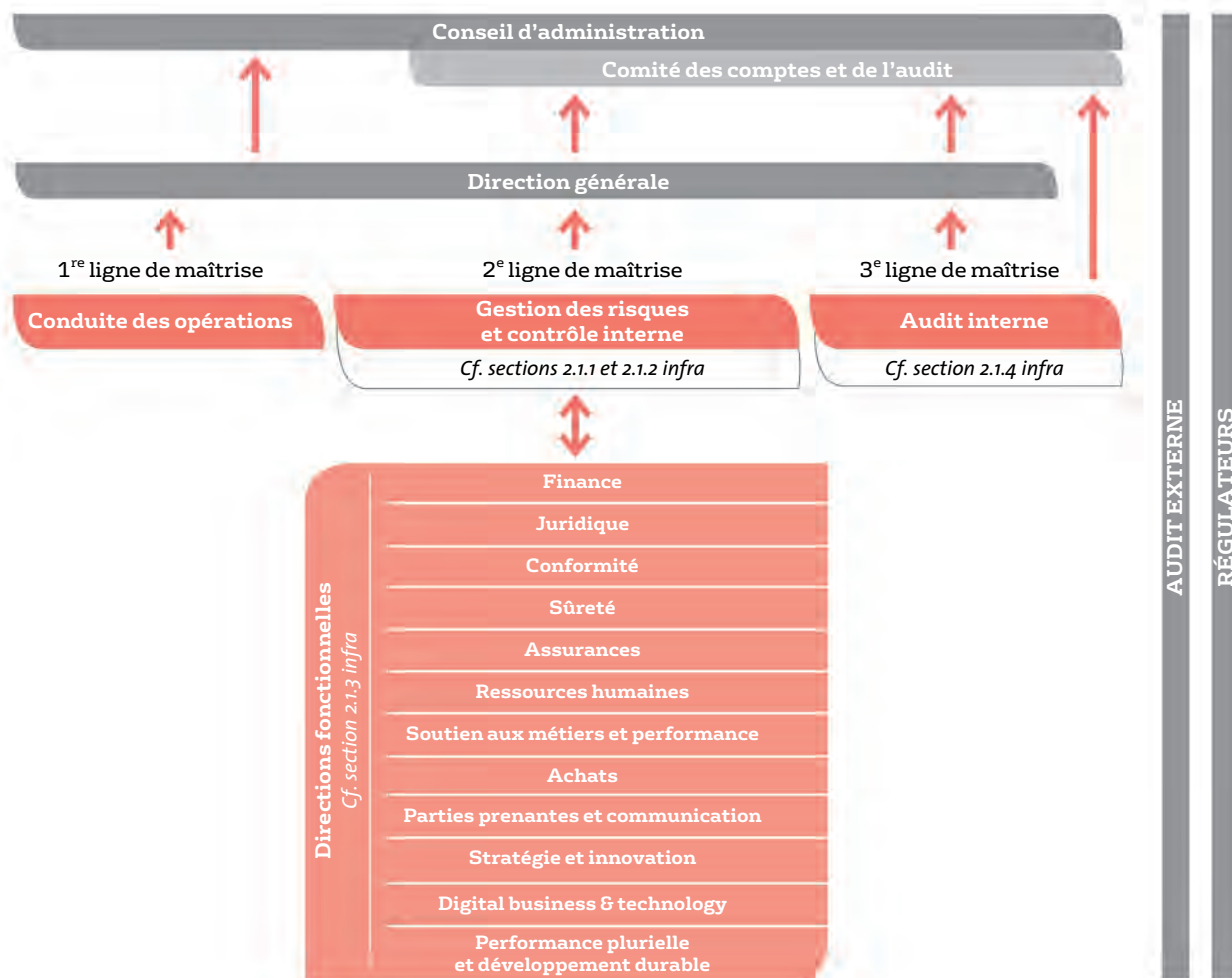
Au cours de l'année 2023, le Groupe a identifié six priorités d'actions en ligne avec sa stratégie :

- la dernière année de mise en œuvre du programme stratégique Impact 2023 ;
- la création du champion mondial de la transformation écologique ;
- la transformation de l'entreprise pour réaliser les objectifs de performance plurielle ;
- l'efficacité de la performance commerciale ;
- des actions spécifiques sur le renforcement des systèmes d'information ;
- la mise à jour et le renforcement des programmes de conformité au regard des évolutions réglementaires (cf. chapitre 4, section 4.6 *infra*).

2.1 Gestion des risques, contrôle interne et audit interne

2

Les différents acteurs qui interviennent dans la gestion et le contrôle des risques du Groupe sont décrits ci-après et peuvent être schématisés conformément au modèle des trois lignes de maîtrise définies par l'IFACI (Institut français de l'audit et du contrôle internes).



Supervision des dispositifs	<ul style="list-style-type: none"> Le conseil d'administration définit la composition, les attributions et les modalités de fonctionnement du comité des comptes et de l'audit et approuve les informations requises à l'article L. 225-100-1 du Code de commerce contenues dans le rapport de gestion. Le comité des comptes et de l'audit assure notamment le suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne de l'entreprise, dans le cadre de l'article L. 823-19 du Code de commerce. La direction générale met en œuvre les orientations stratégiques du Groupe et s'assure du déploiement des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.
1 ^{re} ligne de maîtrise : conduite des opérations	Constituée des managers opérationnels, cette première ligne est responsable de l'évaluation, de la prévention et de la maîtrise des risques, notamment par la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle adéquat portant sur les processus dont ces managers ont la charge. Ils assurent ainsi la maîtrise des activités et des opérations au jour le jour en mettant en œuvre les pratiques les plus efficaces de gestion des risques au niveau des processus.
2 ^e ligne de maîtrise : gestion des risques et contrôle interne	<p>Coordonnée par le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne (visé dans les sections 2.1.1 et 2.1.2 <i>infra</i>) ainsi que par des directions fonctionnelles (cf. 2.1.3 <i>infra</i>), responsables de leurs domaines d'expertise. Elle a pour objectif la structuration et la maintenance du dispositif de maîtrise des activités de l'organisation, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> en assistant les opérationnels dans l'identification et l'évaluation des principaux risques relevant de leurs domaines d'expertises ; en proposant des politiques et des procédures Groupe par domaine d'activité ; en contribuant, avec les opérationnels, à la conception des contrôles les plus pertinents ; en développant les échanges sur les meilleures pratiques, en observant et en rendant compte du fonctionnement effectif des processus.
3 ^e ligne de maîtrise : audit interne	La fonction d'audit interne indépendante, certifiée depuis 2006, est rattachée au secrétariat général tout en ayant accès en tant que de besoin au plus haut niveau de l'organisation. Cette troisième ligne fournit, à travers une approche fondée sur les risques, une assurance raisonnable au conseil d'administration et à la direction générale de la Société (cf. section 2.1.4 <i>infra</i>).

2.1.1 DISPOSITIF COORDONNÉ DE GESTION DES RISQUES

Objectifs

Le Groupe mène une politique de gestion intégrée des risques qui vise à fournir une vision complète du portefeuille des risques par l'utilisation de méthodologies et d'outils communs à l'ensemble des *Business Units* et des directions fonctionnelles. Par ailleurs, Veolia construit des relations de confiance durables avec ses clients qui reposent en particulier sur sa capacité à gérer les risques que ceux-ci lui délèguent. En mettant en place un dispositif coordonné de prévention et de gestion des risques, le Groupe répond ainsi à un enjeu fondamental pour son développement.

Le dispositif de gestion des risques a pour objectif de :

- **connaître et anticiper** : s'assurer d'une veille régulière des risques significatifs du Groupe afin qu'aucun d'eux ne soit oublié ou sous-estimé, connaître et suivre les environnements dans lesquels le Groupe opère et anticiper une évolution de la nature ou de l'intensité de ces risques ;
- **organiser** : s'assurer que les principaux risques identifiés sont effectivement pris en compte au niveau le plus approprié du Groupe. De nombreux risques opérationnels sont gérés au niveau des *Business Units*. D'autres, qui exigent une expertise particulière ou ont une composante essentiellement transversale ou stratégique, sont pris en charge directement au niveau du siège ;
- **traiter** : s'assurer que les organisations et moyens mis en place sont efficaces pour maîtriser au mieux les risques identifiés, et ce en cohérence avec les valeurs et la stratégie du Groupe ;
- **sensibiliser et informer** : communiquer sur les risques auprès de différentes parties prenantes, financières et extra-financières.

Organisation

Au sein de la direction des risques et des assurances rattachée au secrétaire général du Groupe, la direction des risques, en tant que coordinatrice et point d'entrée des risques stratégiques du Groupe, anime le dispositif de gestion des risques avec son réseau des *risk managers* au sein des zones et des *Business Units*. Depuis 2020, la direction des risques organise des réunions mensuelles auprès de son réseau des *risk managers* dans les zones et dans les *Business Units*. Ces réunions visent à diffuser des informations clés du Groupe, à partager des retours d'expérience, et à approfondir les travaux *via* la mise en place de groupes de travail sur des thématiques spécifiques. En 2023, le réseau des *risk managers* s'est également réuni au cours du séminaire annuel des risques.

Le comité des risques est l'instance de validation et de suivi de l'efficacité des plans d'actions portant sur les risques significatifs identifiés dans la cartographie. Il s'assure de l'efficacité des dispositifs de gestion des risques et les soutient. Il peut être amené à se positionner sur des risques qu'il jugerait inacceptables dans le cadre des activités. Le comité des risques réunit les membres du comité exécutif de Veolia, ce qui permet d'établir un lien direct entre la stratégie et le processus de gestion des risques. Il est animé par le directeur des risques et des assurances et présidé par le secrétaire général du Groupe.

Le comité des risques du Groupe se réunit pour examiner la cartographie des risques Groupe et les dispositifs de gestion pour diminuer ces risques. Des comités des risques par zone et/ou pays se réunissent, pour suivre et valider la réalisation des cartographies des risques sur le périmètre de leurs activités et la mise en œuvre de plans d'actions associés.

La direction des risques travaille avec l'ensemble des directions fonctionnelles et plus particulièrement avec :

- la direction du contrôle interne pour faire le lien entre les risques identifiés et les règles, processus et principes d'organisation de Veolia, et propose le cas échéant des évolutions (cf. section 2.1.2 *infra*) ;

- la direction de la conformité, dans le cadre du renforcement des programmes de conformité du Groupe (cf. chapitre 4, section 4.6 *infra*);
- la direction de l'audit interne, pour contribuer à la définition de son programme annuel d'audit. Les audits réalisés permettent d'enrichir les analyses de risques déjà réalisées dans le Groupe. Dans son rôle de vérification des processus clés de l'entreprise, la direction de l'audit interne permet de s'assurer de la mise en place effective de dispositifs de contrôle interne, de gestion des risques et de leur efficacité. Des missions d'évaluation de ces dispositifs au sein du Groupe sont régulièrement réalisées. Elles permettent de s'assurer que le Groupe dispose de processus et d'outils adéquats en matière de gestion des risques : identification, mise en œuvre des plans d'actions, mise à jour de la cartographie, déploiement de la fonction gestion des risques dans le Groupe.

Les principaux programmes

La direction des risques de Veolia a mis en place un dispositif intégré en matière de gestion des risques, porteur d'enjeux forts notamment en termes (i) de stratégie, (ii) de performance et (iii) de conformité. Elle s'appuie sur son réseau des *risk managers* et déploie son dispositif de maîtrise des risques au sein des directions fonctionnelles, de comités *ad hoc*, ainsi que dans les zones et *Business Units*.

Au cours de l'année 2023, la direction des risques a ainsi principalement travaillé sur :

- la poursuite du déploiement de la méthodologie commune auprès du réseau et avec les directions fonctionnelles, en particulier :
 - l'intégration de nouvelles entités et l'accompagnement de nouveaux *risk managers* dans la réalisation de leurs cartographies des risques localement,
 - la poursuite de la sensibilisation et de l'accompagnement du réseau des *risk managers* sur des risques majeurs du Groupe *via* les réunions mensuelles notamment ;
 - l'enrichissement de la nomenclature des risques du Groupe (*Veolia Risk Universe*) qui permet le partage d'un langage commun sur les risques et leurs descriptions. Cette année ont été revus dans le *Veolia Risk Universe*, notamment, les domaines: gestion des contrats, santé et sécurité et les risques biodiversité suite à l'analyse TNFD (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures);
- la réalisation d'analyses de risques spécifiques pour le Groupe, en support à la finalisation du plan stratégique Impact 2023 d'une part, et la construction du nouveau Green up, d'autre part ;
- l'accompagnement du réseau sur la mise à jour des analyses de risques de corruption, en collaboration avec la direction du contrôle interne financier et la direction conformité.

Enfin, sur 2023, la direction des risques a également contribué aux travaux engagés par la Finance durable, le développement durable et le pôle gouvernance sur la mise en place des nouvelles exigences européennes sur le reporting de durabilité *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), qui sera applicable sur l'exercice 2024.

Les principales activités de la direction des risques et de son réseau sont :

La cartographie des risques

La direction des risques, avec son réseau, a développé un processus commun d'identification et de hiérarchisation des événements susceptibles d'empêcher le Groupe d'atteindre ses objectifs. Elle s'appuie sur une méthodologie commune et utilise un unique outil digital de *Governance Risk and Control* (GRC), qui permet la consolidation des risques majeurs par zone et par *Business Unit*. Après

consolidation des risques, des entretiens sont menés avec les directions fonctionnelles du siège afin de compléter l'identification et l'évaluation des risques pour le Groupe. Des membres du conseil d'administration participent également à la réalisation de la cartographie des risques, en apportant une vision externe des risques de Veolia.

La cartographie des risques du Groupe est mise à jour chaque année selon cette méthodologie.

Les zones et les *Business Units* disposent d'une cartographie des risques, établie en conformité avec les principaux référentiels de la place (en particulier COSO – *Committee of Sponsorship Organizations of the Treadway Commission*), en ligne avec la norme ISO 31000 relative à la gestion des risques. Les risques identifiés sont évalués en termes d'impact et de fréquence et en tenant compte des moyens de maîtrise. Des « propriétaires de risque » sont en charge de concevoir et de déployer des plans d'actions en coordination avec les *risk managers* de leurs zones et/ou pays et/ou du siège, pour limiter et gérer l'exposition au risque. Le réseau des *risk managers* contribue à la définition des plans d'actions corrélatifs et au pilotage de l'ensemble du dispositif. Il a également un rôle d'alerte et de coordination sur les risques émergents.

Le programme risque pays & opportunités

Depuis 2012, la direction des risques réalise des analyses spécifiques par pays, *via* son programme « risque-pays et opportunités » (cf. section 2.2.2.1 *infra*). Ce programme évalue notamment les risques politiques, économiques, d'instabilité des institutions ainsi que les risques de corruption. Ses travaux permettent aux comités d'engagement de disposer des éléments nécessaires à l'évaluation des facteurs exogènes pouvant avoir un impact sur les projets d'investissement du Groupe et des zones. En 2023, ce programme a été remis à jour afin de considérer de nouveaux sujets et indicateurs à prendre en compte dans le programme. Il est maintenant logé sous une plateforme digitale autour de 4 piliers : environnemental, social et sociétal, économique et Business, et politique et géopolitique.

La cartographie des risques de corruption

La première cartographie des risques de corruption Groupe en 2018 puis sa mise à jour en 2020 ont été présentées par le directeur des risques devant le comité exécutif (réuni en comité des risques), le comité de direction et le comité des comptes et de l'audit du conseil d'administration. Depuis 2019, le déploiement de cartographies des risques de corruption se poursuit auprès de nouvelles entités et de plusieurs *Business Units* (cf. chapitre 4, section 4.6.3 *infra*). En 2022, la direction des risques a été mandatée par la direction de la conformité pour mettre à jour la méthodologie de cartographie des risques de corruption au sein de Veolia, sur la base d'une analyse par scénarios et en considérant les évaluations brutes puis nettes des risques. Cette nouvelle méthodologie a ensuite été déployée sur l'ensemble du nouveau périmètre Veolia au cours de l'année 2023 et a abouti à la production d'une vision consolidée des risques de corruption pour le groupe qui a été présentée et validée par le comité exécutif du Groupe début 2024.

Analyse des risques des droits de l'Homme

Depuis 2013, la direction des risques réalise des analyses de risques ayant pour thème l'enjeu des droits de l'Homme. Les conclusions de ces travaux permettent d'adapter le pilotage du dispositif droits de l'Homme aux facteurs de risques, dans une démarche de prévention et de sensibilisation (cf. section 2.2.2.4 et chapitre 4, section 4.6.4 *infra*).

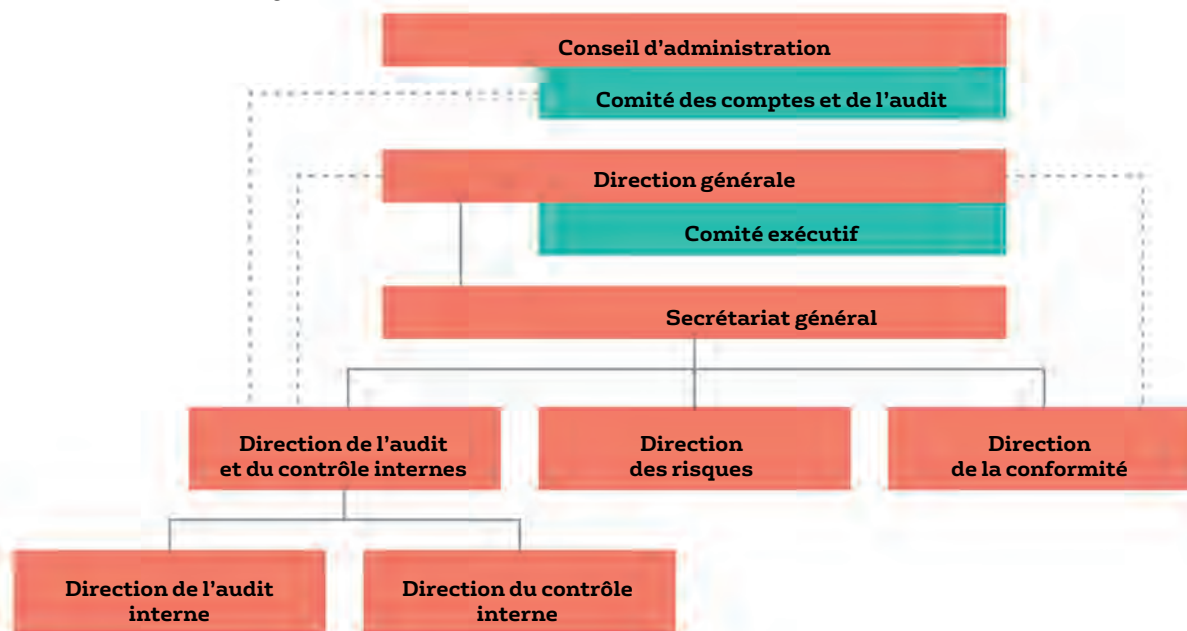
2.1.2 DISPOSITIF COORDONNÉ DE CONTRÔLE INTERNE

Objectifs

Le contrôle interne permet d'avoir l'assurance raisonnable que les risques principaux de l'entreprise, financiers, de conformité mais aussi opérationnels sont contenus dans les limites acceptables définies par la direction générale et les instances de gouvernance. Il s'assure d'une part que les actes de gestion s'inscrivent dans le cadre défini par les lois et règlements applicables, les valeurs et règles du Groupe, et d'autre part que les informations comptables et financières communiquées aux organes sociaux reflètent avec sincérité l'activité et la situation du Groupe.

Au-delà, le dispositif de contrôle interne mis en œuvre par le Groupe vise à contribuer à l'efficacité des processus et à fiabiliser l'atteinte des objectifs stratégiques et de ceux de performance plurielle. Il permet ainsi la création et la protection de valeur par le Groupe. Depuis fin 2020, le contrôle interne s'inscrit dans une approche élargie à l'ensemble des activités, au-delà des processus financiers et transactionnels, et se positionne dans une logique opérationnelle et d'amélioration continue.

La direction du contrôle interne est organisée de la façon suivante :



Le pilotage du contrôle interne est articulé comme suit :

- **le comité des comptes et de l'audit** s'assure que les structures et processus sont en place pour apporter un niveau de confiance raisonnable sur la réalisation des objectifs du Groupe et la maîtrise des risques ;
- **le comité exécutif** supervise le dispositif dans son ensemble. Il revoit et valide l'état d'avancement des dispositifs de contrôle interne ;
- **la direction du contrôle interne** coordonne et accompagne toutes les directions fonctionnelles dans la définition de leur environnement de contrôle. Elle s'assure de la complétude des règles et procédures par rapport aux principaux risques et de la cohérence globale du dispositif. Elle communique sur ce dispositif et pilote son évaluation, en particulier à travers les autoévaluations conduites annuellement par les *Business Units*.

Organisation

En ligne avec le cadre de référence de contrôle interne, les recommandations du guide d'application publiées par l'Autorité des marchés financiers (AMF) et les principes du *Committee of Sponsoring Organizations (COSO)*, l'organisation du contrôle interne au sein du Groupe a évolué en 2020 afin de renforcer son positionnement transverse et la cohérence du dispositif général regroupant toutes les fonctions et toutes les activités du Groupe.

La direction du contrôle interne travaille en étroite collaboration avec :

- **la direction des risques**, pour s'assurer que les activités de contrôle sont correctement articulées au regard des risques identifiés ;
- **la direction de l'audit interne**, d'une part en partageant avec celle-ci le résultat des campagnes d'autoévaluations, et d'autre part pour prendre en compte les axes d'amélioration identifiés par cette direction lors de la vérification de l'application de l'environnement de contrôle.

Afin de renforcer la coopération et la cohérence entre les directions fonctionnelles contribuant directement à la gestion des risques, un comité de coordination a été mis en place fin 2020 entre les directions des risques, de la conformité, du contrôle interne et de l'audit interne, ainsi qu'avec la direction de la stratégie en charge de la performance plurielle. Le contrôle interne financier y participe depuis l'origine, et en 2022, les correspondants de contrôle interne d'autres directions fonctionnelles ont été associés.

Principaux éléments des dispositifs de contrôle interne

La direction du contrôle interne anime les dispositifs de contrôle mis en œuvre par les directions fonctionnelles, les zones et les *Business Units*, en veillant à leur clarté, à leur efficacité et à leur cohérence. Elle interagit donc avec l'ensemble des fonctions du Groupe et les *Business Units*.

Au cours de l'année 2023, le contrôle interne a participé à la poursuite de l'intégration des entités issues du rapprochement avec Suez. Les principes de fonctionnement et les processus internes, tirés du manuel des Essentiels de Veolia qui regroupe les règles fondamentales du Groupe, y sont mis en œuvre. Les *Business Units* intègrent désormais ces entités dans leur périmètre d'autoévaluation du contrôle interne (de façon progressive pour l'entité WTS en 2023).

La filière financière est particulièrement structurée en termes de contrôle interne. Elle a défini, normalisé et déployé le cadre de contrôle des processus qui concourent à l'élaboration de l'information financière. Le périmètre des travaux comprend la Société et les sociétés intégrées dans les comptes consolidés du Groupe. Le contrôle interne financier, avec son réseau de contrôleurs internes au sein des zones et des *Business Units*, s'attache en particulier à standardiser et à déployer les activités clés de contrôle sur les processus liés à des transactions financières et à la production de l'information financière et comptable.

Sur l'exercice 2023, le contrôle interne financier a en particulier :

- poursuivi la sensibilisation et l'accompagnement du réseau de contrôle interne et des fonctions financières aux risques de corruption ;
- réalisé des missions spécifiques de support à la demande ponctuelle d'entités ;
- commencé un travail de déploiement de nouveaux contrôles comptables au sein des *Business Units* afin d'appuyer les travaux de contrôle interne sur les ERP déployés dans le Groupe ;

- activement contribué à l'intégration de nouvelles ressources locales de contrôle interne au sein du Groupe ;
- poursuivi le partage des bonnes pratiques au sein du réseau des contrôleurs internes.

Des autoévaluations sont conduites annuellement par les *Business Units* pour mesurer l'efficacité des dispositifs de contrôle interne qu'elles ont mis en œuvre. Ces autoévaluations ont été déployées sur un périmètre représentant environ 87 % de couverture du chiffre d'affaires du Groupe pour les cycles majeurs. Ce travail s'effectue en lien avec les responsables des fonctions et des *Business Units* concernées, qui valident les résultats et définissent les actions de renforcement mises en place. La direction du contrôle interne en présente une synthèse au comité des comptes et de l'audit et au comité de direction du Groupe.

En 2023, la campagne d'autoévaluation du contrôle interne a poursuivi son extension à des processus opérationnels. Ainsi, en plus des questionnaires sur les activités financières et transactionnelles, des autoévaluations ont été réalisées par toutes les *Business Units* sur la cybersécurité (informatique et industrielle), la prévention santé et sécurité, les ressources humaines, ainsi que sur la prise en compte de la performance plurielle. Le dispositif de management des risques industriels et environnementaux complète par ailleurs les dispositifs de contrôle interne sur des sujets opérationnels (rejets et émissions, feu et explosion...).

Sur la base des résultats de l'autoévaluation, le contrôle interne est conduit à demander des plans d'actions à des *Business Units* afin d'améliorer leur maîtrise des processus et des risques. Le contrôle interne inscrit ainsi son action dans une démarche d'amélioration continue.

2.1.3 DIRECTIONS FONCTIONNELLES

Chaque direction fonctionnelle du Groupe est responsable de son domaine d'expertise et des fonctionnements qui contribuent au dispositif de maîtrise des risques et de contrôle de leurs activités, notamment :

- en définissant les règles, processus et politiques applicables ainsi que les procédures Groupe, et en les mettant si besoin à jour (l'ensemble des directions a effectué une révision des principales procédures en 2023) ;

- en accompagnant leurs réseaux sur des sujets complexes ou communs à plusieurs *Business Units* ;
- en favorisant le partage de bonnes pratiques et en structurant, le cas échéant, les programmes de formation adéquats ;
- en analysant les dysfonctionnements et les résultats des autoévaluations du contrôle interne et des audits en vue d'améliorer les processus en place.

Directions fonctionnelles	Principales missions
Direction financière	<ul style="list-style-type: none"> • protéger les actifs et le patrimoine du Groupe • mettre en place le cadre de contrôle financier des transactions et opérations financières • piloter la performance financière du Groupe • élaborer les états financiers (cf. chapitre 6 et section 2.1.5 <i>infra</i>) • s'assurer du respect des réglementations et législations fiscales en vigueur
Direction juridique	<ul style="list-style-type: none"> • servir : accompagner le développement commercial du Groupe tout en définissant les procédures clés communes • contrôler : garantir la conformité aux réglementations • protéger : protéger sur un plan juridique tant le patrimoine de la Société que ses collaborateurs
Direction de la conformité	<ul style="list-style-type: none"> • renforcer, déployer et suivre les programmes de conformité au sein du Groupe • contrôler le respect des principes et procédures de conformité et traiter les non-conformités
Direction de la sûreté	<ul style="list-style-type: none"> • identifier et prévenir les menaces • gérer les atteintes malveillantes pouvant concerner les collaborateurs, les biens matériels et immatériels, les valeurs ainsi que les systèmes d'information afin de contribuer à maintenir la continuité des activités du Groupe
Direction des assurances	<ul style="list-style-type: none"> • sécuriser les risques assurables du Groupe à travers la souscription d'assurances centralisées • gérer les différentes assurances de responsabilité et de dommages protégeant la Société, les mandataires, le personnel et le patrimoine • conduire les opérations de gestion des sinistres assurés et de prévention du Groupe
Direction des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • gérer et développer les ressources humaines et le modèle social de Veolia pour répondre aux besoins des activités • accompagner la croissance du Groupe en garantissant l'amélioration permanente de la prévention, de la santé et de la sécurité • définir les politiques du Groupe qui fixent les ambitions collectives pour le développement et la gestion des ressources humaines
Direction du soutien aux métiers et de la performance	<ul style="list-style-type: none"> • assurer le développement technologique et l'industrialisation des innovations • apporter un soutien opérationnel aux entités et suivre la performance du Groupe • aider à la mise en œuvre et à une meilleure exécution du programme stratégique du Groupe par les unités opérationnelles, tant en termes de croissance que d'efficacité
Direction des achats	<ul style="list-style-type: none"> • définir et déployer des stratégies d'achats pour optimiser les coûts et assurer la parfaite continuité des opérations du Groupe • partager les méthodes et procédures contribuant à une maîtrise renforcée des processus et risques des achats, notamment les risques liés aux enjeux qualité, approvisionnement, conformité et RSE
Direction des parties prenantes et de la communication	<ul style="list-style-type: none"> • définir, mettre en œuvre et piloter la stratégie de communication globale du Groupe et son dialogue avec ses parties prenantes, en assurer la cohérence et veiller à son respect dans toutes les géographies
Direction de la stratégie et de l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> • contribuer à la définition, au pilotage et à l'exécution de la stratégie de croissance selon les business models historiques, mais aussi par l'émergence et la diffusion de solutions, technologies et business models innovants
Direction digital business & technology	<ul style="list-style-type: none"> • accompagner la transformation digitale, tout en rationalisant les structures et opérations informatiques pour améliorer la qualité de service et la performance opérationnelle au sein du Groupe • développer les capacités des technologies de l'information, du digital et des données pour renforcer la création de valeur du Groupe
Direction de la performance plurielle et développement durable	<ul style="list-style-type: none"> • définir et animer le déploiement des engagements pour un développement durable de Veolia • rendre compte et valoriser les actions et la performance du Groupe en matière de RSE • contribuer au dialogue multiacteurs sur les sujets environnementaux et sociétaux

2.1.4 AUDIT INTERNE

La direction de l'audit interne, composée de 30 personnes en 2023, intervient dans l'ensemble du Groupe selon une charte et un programme annuel. Elle est certifiée depuis 2006 par l'Institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI). Cette certification – qui a été formellement renouvelée en novembre 2021 – est établie au regard des standards internationaux de la profession.

La direction de l'audit interne a pour objectif :

- d'évaluer les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise ;
- et de contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique.

Cette démarche porte sur l'ensemble des composantes du contrôle interne et en particulier sur la fiabilité et l'intégrité des informations financières, l'efficacité des opérations, la protection du patrimoine et le respect des lois, règlements et contrats.

La direction de l'audit déploie un programme d'audit annuel validé par le comité des comptes et de l'audit. Elle s'appuie sur des outils dédiés aussi bien pour la préparation des missions en amont que pour l'organisation des missions elles-mêmes et enfin le suivi des

recommandations post-audit. Elle peut également être mandatée pour des missions ponctuelles, principalement liées à des investigations de fraudes suspectées ou avérées identifiées en cours d'année.

La direction de l'audit est rattachée au secrétariat général. Le directeur de l'audit :

- participe aux réunions du comité des comptes et de l'audit et lui présente périodiquement un rapport d'activité comportant une synthèse des missions accomplies, du suivi des recommandations ainsi que le programme annuel d'audit ;
- en tant que de besoin, a un accès direct à la directrice générale et à la présidente du comité des comptes et de l'audit.

Sur l'exercice 2023, la direction de l'audit interne a réalisé 53 missions. Dans ce contexte, ces missions ont couvert à parts sensiblement égales d'une part l'efficacité du contrôle interne, y compris en matière de cybersécurité, et d'autre part l'appréciation d'autres risques, essentiellement dans les domaines du développement et des modèles contractuels, de la stratégie, de la gouvernance et des opérations.

2.1.5 PROCÉDURES RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Organisation

La direction financière du Groupe est responsable de l'élaboration des comptes consolidés, réels et prévisionnels, de la documentation financière du Groupe, ainsi que de la définition et de la mise en œuvre des principes comptables.

Pour ce faire, la direction financière s'appuie sur :

- la supervision financière des zones assurant l'interface entre les directeurs de zone, la direction financière du siège, la direction du reporting, analyse et plan financier et les directeurs financiers pays (correspondant aux *Business Units*) ;
- la direction du reporting, analyse et plan financier, qui est responsable de l'élaboration des comptes consolidés en phase réelle et prévisionnelle, de l'analyse de la performance financière opérationnelle et de la planification stratégique financière du Groupe ;
- les directions du contrôle interne financier et de la transformation finance qui accompagnent les *Business Units* dans la mise en œuvre des processus financiers Groupe ;
- la direction des normes et valorisation du bilan, qui assure la correcte évaluation au bilan du Groupe de toutes les opérations affectant le patrimoine de la Société.

Par ailleurs, la direction fiscale du Groupe contribue à la définition de procédures cohérentes de gestion des impôts dans le Groupe. Organisée par zones, elle est responsable de l'application de ces procédures.

La direction financements et trésorerie, rattachée à la direction des opérations financières, contribue à la définition de règles de gestion et de procédures relatives à la mise en place de financements, à la gestion des excédents de trésorerie et à la gestion des risques de taux et de change dans le Groupe.

La direction du développement, rattachée à la direction des opérations financières, assure l'animation des opérations de fusions-acquisitions ainsi que le contrôle des investissements et des grands projets.

Les structures de contrôle sont déployées par *Business Unit*, pays et zones. Plusieurs procédures du Groupe ont été revues et déployées par pays.

Dans chaque filiale, des procédures spécifiques peuvent être mises en place en fonction notamment de l'activité ou de la composition de l'actionnariat de la Société.

Procédures

En complément du référentiel des processus relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information financière du Groupe, et préalablement à chaque arrêté comptable, une note d'instruction est adressée par la direction du reporting financier du Groupe aux directions financières de *Business Units*, des entités et des zones. Elle recense l'ensemble des informations nécessaires à l'établissement de la documentation financière publiée. Elle rappelle les nouveaux règlements et textes comptables, et détaille leurs modalités d'application.

À la réception des comptes, des réunions de synthèse sont organisées entre la direction financière du Groupe et celles des *Business Units*. Elles ont pour objet de vérifier que ces comptes ont été arrêtés conformément aux règles, de comprendre l'évolution des principaux agrégats et indicateurs par rapport à l'exercice comptable précédent et aux prévisions budgétaires ainsi que de procéder à une analyse de la justification des grandes composantes du bilan. Les commissaires aux comptes ont également accès aux analyses réalisées par la direction financière du Groupe en participant à des réunions de synthèse au niveau des activités et du Groupe.

Par ailleurs, les directeurs généraux et financiers des entités remettent à la direction générale de Veolia Environnement des lettres d'affirmation attestant en particulier de l'exactitude de l'information financière et comptable communiquée à la Société et de la conformité aux lois et réglementations en vigueur.

De surcroît, un code de conduite des financiers a été défini, par le directeur général adjoint en charge des finances, en novembre 2011. Ce code prévoit notamment un double rattachement fonctionnel et

hiérarchique de l'ensemble des responsables financiers, et rappelle formellement la responsabilité et l'autonomie de ces derniers dans l'exercice effectif de leur fonction de contrôle des opérations. Ce code a été mis à jour en 2018 pour renforcer la détection et la prévention du

risque de corruption et signé à nouveau par l'ensemble des responsables financiers. Chaque année, la direction du contrôle interne financier s'assure de la mise à jour des signataires de ce code de conduite.

2.1.6 ASSURANCES

2.1.6.1 Organisation

La direction des assurances est en charge de sécuriser le Groupe vis-à-vis des risques assurables par :

- la souscription de contrats d'assurances communs pour permettre une cohérence des risques transférés et des couvertures achetées, et permettre de maximiser les économies d'échelle, tout en tenant compte des spécificités des métiers du Groupe et des contraintes contractuelles ou légales ;
- l'optimisation des seuils et des moyens d'intervention sur les marchés de l'assurance ou de la réassurance avec des franchises adaptées.

La mise en œuvre de la couverture des risques par l'assurance est faite en coordination avec la politique de gestion globale des risques. Elle tient compte de l'assurabilité des risques liés aux activités du Groupe, des capacités disponibles du marché d'assurance et de réassurance, des primes proposées par rapport à la nature des garanties offertes, des exclusions, des limites et sous-limites et des franchises.

La direction des risques et la direction des assurances s'appuient sur un réseau commun et international composé de *risk managers* par pays pour tenir compte des évolutions organisationnelles du Groupe.

2.1.6.2 Politique d'assurance

La politique d'assurance évolue en fonction de l'évaluation continue des risques, des conditions de marché et de la capacité d'assurance disponible. Veolia Environnement veille à ce que les principaux risques accidentels ou opérationnels portés à sa connaissance soient transférés au marché de l'assurance lorsque ce marché existe et qu'il est économiquement justifiable.

La politique d'assurance du Groupe consiste à :

- définir la politique globale de couverture d'assurance des activités du Groupe à partir notamment de l'expression des besoins des *Business Units* ;
- sélectionner et contracter avec les prestataires externes (courtiers, assureurs, experts sinistres, etc.) ;
- diriger les filiales consolidées spécialisées en prestations d'assurance ou de réassurance ;
- animer et coordonner le réseau des gestionnaires d'assurance des principales *Business Units*.

2.1.6.3 Les principaux contrats communs à toutes les Business Units, filiales du Groupe

2.1.6.3.1 Responsabilité civile

Le programme international d'assurance de responsabilité civile générale a été renégocié à effet du 1^{er} janvier 2023. Une première ligne de 75 millions d'euros par sinistre a été souscrite hors États-Unis et Canada. Aux États-Unis et au Canada, plusieurs contrats couvrent la responsabilité civile et les atteintes à l'environnement des sociétés du Groupe à hauteur de 50 millions de dollars américains par sinistre et

par an.

Le programme international d'assurance responsabilité civile est constitué d'une succession de contrats pour un montant global de 500 millions d'euros avec des sous-limites selon les contrats et garanties.

Ce programme inclut une garantie responsabilité civile « atteinte à l'environnement » pour les préjudices subis par les tiers qui résultent d'un événement soudain et accidentel.

Par ailleurs, certaines activités, comme le transport maritime, l'automobile et la construction, font l'objet de programmes spécifiques. En outre, le Groupe peut être amené à souscrire à une couverture d'assurance « risque politique » pour un projet, selon le profil de risque du projet.

2.1.6.3.2 Dommages aux biens

Les filiales du Groupe bénéficient d'un programme international d'assurances de dommages aux biens couvrant les installations et équipements qu'elles possèdent en propre ou qui leur sont confiés.

Ce programme s'applique pour l'ensemble des métiers du groupe (Eau, Énergie, Propreté). Toutefois, certains sites, tels que les sites WTS (engagés dans des activités de type Chimie), acquis par le Groupe dans le périmètre de Suez, restent assurés hors programme. L'utilisation du programme est prioritaire à toute autre solution de financement des risques de dommages.

Le programme est émis sur une base « tous risques sauf » et comporte des garanties « pertes d'exploitation » ou « frais supplémentaires d'exploitation » à souscrire en fonction notamment de la capacité des sociétés du Groupe à mettre en œuvre des solutions rapides de substitution destinées à assurer la continuité du service après un sinistre assuré. Ce programme Groupe est déployé par l'intermédiaire d'une police dite « Master » et de polices locales réassurées par cette police (polices de Fronting), émises sur une base « Good local standard », en conformité avec les obligations et les pratiques des marchés de l'assurance des pays dans lesquels le Groupe est implanté.

Le programme d'assurance de dommages aux biens du Groupe a été renouvelé le 1^{er} janvier 2023 pour deux ans auprès du même assureur apériteur que celui de 2022.

Les conditions de couverture (limites, sous-limites et franchises), en particulier les conditions relatives à la couverture des événements exceptionnels ou catastrophiques de type événements naturels, ainsi que les niveaux de primes, sont le reflet de la structure du programme négocié avec les marchés de l'assurance et de la réassurance, et des conditions proposées ou parfois imposées par ces marchés.

Le programme Groupe présente une limite de garantie de 430 millions d'euros par sinistre. Certaines garanties sont sous-limitées par événement et/ou par année.

2.1.6.3.3 Autoassurance et conservation

En cas de sinistre garanti, les sociétés du Groupe supportent les franchises convenues aux termes des contrats d'assurance. Elles peuvent varier de quelques milliers à plus d'un million d'euros. Le dispositif d'autoassurance du Groupe repose principalement sur sa filiale de réassurance, Veolia Environnement Services-Ré, qui conserve (risque autoassuré) 1,5 million d'euros par sinistre et 20 millions

d'euros par an pour la couverture du risque de responsabilité civile, et 85 millions d'euros par an pour les garanties dommages aux biens et pertes financières consécutives. Tant sur le dommage que sur la responsabilité civile, Veolia Environnement Services-Ré a mis en place des contrats de réassurance destinés à optimiser les conditions de transfert des risques assurables aux marchés de l'assurance et de la réassurance.

2

2.1.7 LE COMITÉ DE COMMUNICATION

Créé en 2002, le comité de communication a pour missions principales de :

- veiller à la mise en œuvre des procédures internes de collecte et de contrôle des informations ayant vocation à être rendues publiques par la Société ;
- définir les processus de préparation et de rédaction des rapports et communications ;
- faire le point sur les évolutions réglementaires récentes pouvant avoir un impact sur les informations destinées au marché ;
- examiner l'information communiquée et d'approuver en particulier le contenu du Document d'enregistrement universel destiné à être déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers.

Il s'appuie sur un comité de relecture, chargé de valider le projet du Document d'enregistrement universel.

Cet organe est présidé par la directrice générale et les membres sont, pour certains, issus du comité exécutif de la Société, dont le directeur général adjoint en charge des finances, du digital et des achats ainsi que plusieurs directeurs fonctionnels ou opérationnels du Groupe.

Il se réunit une fois par an pour lancer le processus de collecte des informations et d'élaboration des rapports annuels.

2.2 Facteurs de risques

2.2.1 SYNTHÈSE ET MÉTHODOLOGIE

2.2.1.1 Principaux facteurs de risques et mesures de gestion

Les principaux risques auxquels Veolia est confronté font l'objet d'un processus annuel de cartographie impliquant toutes les filiales et fonctions du Groupe. Veolia a actualisé en avril 2023 cette cartographie des risques, transcrite et synthétisée dans la matrice des risques présentée *infra* : les risques sont ici classés selon leur impact potentiel et leur probabilité d'occurrence, et hiérarchisés entre eux au sein de chaque cellule.

Cette matrice des risques reflète l'exposition du Groupe aux risques, en intégrant les actions de maîtrise en place pour en diminuer l'impact et la probabilité. Par ailleurs, dans ses règles et procédures internes, le Groupe est intransigeant vis-à-vis de l'application des règles et standards internes en matière de sécurité au travail, d'éthique et de conformité. Ces règles et standards sont qualifiés de « non négociables ». Les facteurs de risques y afférents sont mentionnés en gras ci-dessous. Le Groupe renforce son dispositif de maîtrise dans la

durée, par une démarche de prévention, afin de réduire au maximum la probabilité de survenance de ce type de risque.

Enfin, les facteurs de risques notés « RSE » ont une double matérialité (*cf.* section 2.2.1.2 Méthodologie *infra*).

Comme défini en chapeau du présent chapitre, au sein de chacune des quatre catégories, les facteurs de risques sont présentés selon un ordre d'importance décroissante déterminé par la Société à la date du présent Document d'enregistrement universel. L'appréciation par Veolia de cet ordre d'importance peut être modifiée à tout moment, notamment en raison de la survenance de faits nouveaux externes ou propres à elle.

Matrice des risques du Groupe

IMPACT	Élevé	<ul style="list-style-type: none"> • Risques de corruption et liés à l'intégrité des affaires (RSE) • Risques liés aux droits de l'Homme (RSE) 	<ul style="list-style-type: none"> • Risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs (RSE) • Risques environnementaux et industriels (RSE) 	
	Modéré	<ul style="list-style-type: none"> • Risques de sûreté des personnes • Risques de transformation liée à la performance plurielle (RSE) 	<ul style="list-style-type: none"> • Risques liés à l'évolution des métiers • Risques de disponibilité des compétences (RSE) • Risques achats, approvisionnements et logistique • Risques de contrepartie liés aux activités opérationnelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Risques géopolitiques et politiques • Risques liés aux biens matériels et immatériels, et systèmes d'information • Risques liés au dérèglement climatique et aux catastrophes naturelles (RSE) • Risques liés aux variations des prix de l'énergie, des consommables et des matières premières • Risques liés à l'évolution des marchés • Risques économiques • Risques liés aux évolutions réglementaires, notamment en matière sanitaire ou environnementale
	Faible	<ul style="list-style-type: none"> • Risque lié à la sélection et intégration des acquisitions • Risques de change 	<ul style="list-style-type: none"> • Risques de saisonnalité • Risques de liquidité • Risques liés aux évolutions fiscales 	
		Faible	Modérée	Élevée
PROBABILITÉ D'OCCURRENCE				

2.2.1.2 Méthodologie

Processus de cartographie des risques

La cartographie des risques du Groupe a été actualisée selon la méthodologie décrite dans la section 2.1.1 *supra*.

Le processus de réalisation de la cartographie des risques évolue chaque année, afin d'améliorer en continu les éléments d'appréciation des risques et leurs quantifications.

En 2020, la méthodologie d'appréciation du risque a évolué pour optimiser l'évaluation du niveau de maîtrise du risque, cinq critères ont été définis (gouvernance, organisation, processus et contrôles, formations, évaluations) afin d'établir un diagnostic plus détaillé du risque net et de renforcer l'efficacité des plans d'actions.

Double matérialité

La double matérialité des risques définit d'une part les « risques qui sont spécifiques à l'émetteur [...] et qui sont importants pour la prise d'une décision d'investissement » (article 16 du règlement [UE] 2017/1129 dit Prospectus 3 du 14 juin 2017), et d'autre part les principaux risques liés à l'activité de la Société ou de l'ensemble de sociétés, y compris les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services (article R. 225-105 du Code de commerce) résumés dans la synthèse des informations au titre de la déclaration de performance extra-financière (*cf.* chapitre 4, section 4.8 *infra*).

Le modèle d'affaires de Veolia est construit en lien avec cette double matérialité, la performance du Groupe liant la dimension financière et économique aux enjeux de responsabilité sociale, environnementale et sociétale (mentionnés dans le chapitre 4 *infra*) comme un tout indissociable.

Ainsi, des facteurs de risques mentionnés au sein de ce chapitre 2 peuvent avoir un impact double :

- dans leur incidence négative significative sur l'activité, à savoir sur la situation financière et sur les résultats du Groupe, son image, ses perspectives ou sur le cours des actions de la Société ;
- dans les impacts du Groupe sur son écosystème et ses parties prenantes.

Les parties prenantes

1. Dans le cadre de la définition de son plan stratégique Impact 2023, le Groupe Veolia a identifié cinq catégories de parties prenantes : clients, salariés, actionnaires, planète et Société. Les engagements pris par le Groupe, avec et pour ces parties prenantes, sont exprimés dans la performance plurielle de Veolia décrite dans les 4.1.3 *infra*.
2. Pour chacun des facteurs de risques décrits ci-après, et en préparation des éléments constitutifs du reporting de durabilité (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) pour 2024, les principales parties prenantes qui peuvent être impactées positivement ou négativement par la réalisation du risque ont été précisées dans ce chapitre.

2.2.2 DESCRIPTION DES FACTEURS DE RISQUES

2.2.2.1 Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère (EXT)

Risques géopolitiques et politiques (EXT-01)

Identification du risque

Description du risque

Le Groupe évolue dans un contexte géopolitique incertain où les tensions internationales se durcissent.

Veolia réalise une part importante de son chiffre d'affaires hors de la France, avec des activités localisées surtout aux États-Unis, en Europe, en Asie et en Australie.

Compte tenu des activités du Groupe et de la durée de ses contrats, les résultats peuvent être partiellement dépendants des conditions externes d'opération et de leur évolution. Il peut s'agir de la situation géopolitique, économique, sociale et financière, mais également du niveau de développement, des conditions de travail et environnementales.

L'établissement des tarifs des services publics et leur structure peuvent dépendre de décisions politiques susceptibles d'empêcher des augmentations sur plusieurs années du niveau des tarifs, lesquels ne permettraient plus de couvrir les charges du service et la rémunération de la Société ou de ses filiales. Des modifications importantes de la réglementation ou son application imparfaite, une opposition d'ordre politique à l'exercice des activités du Groupe sur des marchés publics ou une remise en cause par les autorités locales de l'application des stipulations contractuelles, pourraient empêcher le Groupe d'obtenir ou de renouveler certains contrats.

Le Groupe pourrait être dans l'incapacité de défendre ses droits devant les tribunaux de certains pays en cas de conflit avec leurs gouvernements ou autres entités publiques locales.

Effets potentiels pour le Groupe

- La remise en cause des engagements contractuels
- La remise en cause de l'équilibre économique de contrats
- Les délais d'obtention des permis ou autorisations d'exploiter
- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- La diminution de la part de marché existante
- Le renouvellement de contrats municipaux
- La baisse des volumes de vente

Risques corrélés

- Risques liés aux évolutions fiscales
- Risques de corruption et liés à l'intégrité des affaires
- Risques liés aux variations des prix de l'énergie, des consommables et des matières premières
- Risques liés aux évolutions réglementaires, notamment en matière sanitaire ou environnementale

Parties prenantes

- Société
- Clients
- Salariés
- Actionnaires

Gestion du risque

Le modèle d'affaires du Groupe repose sur une diversification de son empreinte géographique, de ses modèles contractuels et s'appuie sur un programme « risque-pays et opportunités » lui permettant de gérer de façon proactive son exposition aux risques géopolitiques et politiques.

Le Groupe dispose d'un portefeuille diversifié et est présent dans toutes les grandes zones géographiques. Les implantations éventuelles dans de nouveaux pays font l'objet d'analyses préalables approfondies du risque-pays.

Des modèles d'affaires sont par ailleurs adoptés en fonction des expositions aux risques géopolitiques et politiques. Depuis quelques années, le développement du Groupe s'accélère sur les marchés industriel et tertiaire, moins exposés aux risques d'instabilité politique et réglementaire. Dans ses activités municipales, le Groupe s'associe à des partenaires locaux pour réduire les risques liés à l'instabilité politique.

Par ailleurs, le Groupe limite l'utilisation de ses fonds propres dans les pays à risques significatifs. En outre, le Groupe peut être amené à souscrire à une couverture d'assurance « risque politique » selon le profil de risque du projet.

Des évaluations du risque politique (via le programme risque-pays) sont réalisées, et des notes sont rédigées par la direction des risques pour les projets dans les nouveaux pays (ou à forte croissance) ainsi que dans certains pays sensibles, afin d'éclairer le comité d'engagement Groupe ou zone dans la prise de décision. Le réseau de *risk managers* à l'international permet une appréciation des risques et de leur mode de gestion dans les géographies.

Le Groupe porte une attention particulière aux clauses attributives de juridiction de tous ses contrats majeurs. Ces clauses ont pour objet de désigner la juridiction qui sera compétente pour trancher un litige avec un client ou un partenaire portant sur la validité, l'exécution ou la fin d'un contrat.

Lorsque cela est possible et que les enjeux le justifient, le Groupe s'efforce de recourir à des forums de résolution des litiges présentant de fortes garanties d'indépendance et d'impartialité tels que l'arbitrage. Ces forums permettent en particulier de s'extraire de l'influence que pourrait avoir un client ou un partenaire sur une juridiction locale.

Risques liés au dérèglement climatique et aux catastrophes naturelles (EXT-02)

Identification du risque

Description du risque

Les activités du Groupe et celles de ses clients, de par leurs natures et leurs emplacements géographiques, peuvent être exposées à des risques liés au dérèglement climatique. Ceux-ci sont susceptibles d'augmenter la fréquence de survenue et la magnitude des catastrophes naturelles.

Les risques liés au dérèglement climatique, tels que définis par la TCFD (*Task Force for Climate Financial Disclosures*), se présentent en deux catégories selon leur origine :

- les risques associés aux effets physiques du dérèglement climatique (dits « risques physiques ») ;
- les risques induits par la transition vers une économie bas carbone (dits « risques de transition »).

Les risques physiques

Le changement climatique se traduit par des événements physiques de deux ordres :

- une augmentation de la fréquence et de la gravité d'événements extrêmes (ou « aigus ») comme les inondations, épisodes de sécheresse, vagues de chaleur, etc. Cela implique une hausse des risques associés plus traditionnellement aux catastrophes naturelles ;
- des changements à long terme des conditions climatiques moyennes (ou « chroniques ») qui peuvent entraîner, par exemple, une élévation du niveau de la mer, des températures moyennes plus élevées, des modèles de précipitations saisonnières modifiés, un stress hydrique chronique, etc.

Les services et actifs opérés par le Groupe sont exposés à ces risques climatiques physiques aigus ou chroniques qui peuvent avoir des conséquences opérationnelles pour l'ensemble des métiers de Veolia (interruption de service, dommages matériels aux infrastructures et équipements, baisse de la qualité du service et des traitements, hausse des coûts opérationnels...). Les effets physiques du dérèglement climatique modifient également les conditions de travail des collaborateurs du Groupe mobilisés lors d'interventions en extérieur, par exemple lors d'épisodes de fortes chaleurs.

En complément de ces impacts opérationnels et humains, certaines activités du Groupe sont plus particulièrement sensibles aux risques physiques. Pour l'activité eau en particulier, les sécheresses, le stress hydrique chronique ou les épisodes de turbidité peuvent avoir une incidence sur la disponibilité et la qualité de la ressource. Cela peut aussi nuire aux activités de production et de traitement d'eau ainsi qu'aux relations avec les parties prenantes locales. De la même manière, l'activité énergie est fortement dépendante des températures, et l'augmentation moyenne des températures pourrait réduire les besoins de chaleur, entraînant alors des pertes de revenus.

Les risques de transition

La lutte contre le dérèglement climatique nécessite une transition vers une économie bas carbone. Bien qu'elle génère d'importantes opportunités commerciales pour le Groupe, elle peut également entraîner des risques liés à cette transition. Ces risques de transition peuvent être de différentes natures : réglementaires, technologiques, marché, réputation.

Dans le cadre de la gestion d'installations de combustion de l'activité Énergie, le Groupe est particulièrement exposé au fonctionnement du Système communautaire d'échange de quotas d'émission (SCEQE) de gaz à effet de serre mis en place par l'Union européenne en 2005 (cf. chapitre 1, section 1.6.2 *supra*). Les quantités de quotas gratuits alloués et le coût du carbone sur ce marché pourraient engendrer des coûts additionnels.

Effets potentiels pour le Groupe

- La performance opérationnelle des sites
- La variation des volumes de production (activités Eau et Énergie)
- La continuité d'activité des sites et des services
- L'image du Groupe

Risques corrélés

- Risques de saisonnalité
- Risques liés aux évolutions réglementaires, notamment en matière sanitaire ou environnementale
- Risques environnementaux et industriels

Parties prenantes

- Planète
- Société
- Clients
- Salariés
- Actionnaires

Gestion du risque

Identification et évaluation des risques liés au dérèglement climatique

En 2020, le Groupe a mené une étude relative à la résilience de son business model ainsi que sa stratégie associée. Cette étude a été réalisée pour deux scénarios de risques physiques RCP2,6 (scénario 2 °C) et RCP8,5 (scénario supérieur à 4 °C), et deux scénarios décrivant la transition bas carbone (en particulier celui voté par l'Union européenne en 2020) à un horizon de temps 2030 et 2050. Cela a permis ainsi de cibler et de caractériser les risques et les opportunités associés au changement climatique pour le Groupe. Des risques d'ordre physique ont été identifiés (e.g. : hausse de la température moyenne, vagues de chaleur, inondations, stress hydrique), ainsi que des risques liés à la transition vers une économie à faible teneur en carbone (e.g. : marchés du carbone, désinvestissement du charbon thermique, réduction de la mise en décharge, production de chaleur, électrification, réduction de certaines activités). Sur la base de ce jeu de scénarios climatiques, d'ici à 2030, des impacts financiers annuels ont été estimés à plusieurs centaines de milliers d'euros (e.g. désinvestissement de certaines activités carbonées) pour le risque de transition et à plusieurs dizaines de millions d'euros (e.g. impacts directs de l'augmentation des températures) pour les risques physiques.

En 2022 et 2023, l'évaluation de l'exposition aux risques physiques aigus et chroniques a été menée sur les principaux sites d'opération, afin d'identifier les meilleures stratégies d'adaptation tant au niveau du Groupe que pour chacune de ses BUs.

Gestion des risques physiques

Du fait de la politique climat du Groupe, des actions engagées (cf. chapitre 4, section 4.2.3.2.2 *infra*) et de la diversification de son implantation, Veolia limite l'impact du risque lié aux catastrophes naturelles et aux impacts physiques du changement climatique sur ses résultats.

Catastrophes naturelles

La mise en œuvre de services essentiels aux collectivités et aux industriels exige une vigilance et une anticipation permanentes : la gestion des risques que lui délèguent ses clients, notamment sur les réponses aux catastrophes naturelles, est au cœur de l'expertise de Veolia. Au-delà des exigences réglementaires, Veolia propose des solutions de gestion active des risques liés aux catastrophes naturelles par :

- la mise en place d'actions de prévention et de contrôle pour ses installations ;
- l'identification et l'évaluation de l'exposition des sites exposés aux catastrophes naturelles ;
- la mise en place de solutions pour accompagner ses clients à réduire leur vulnérabilité.

Le risque lié aux catastrophes naturelles est réduit grâce : (i) au choix d'implantation du site afin de limiter son exposition, (ii) aux analyses des différents scénarii permettant la mise en place de plans de prévention adaptés, ainsi que (iii) à la mise au point de plans de continuité d'activités.

Par ailleurs, le risque résiduel lié aux événements climatiques extrêmes est transféré aux assurances *via* le programme dommages. Dans le cadre de ce programme, une partie des actifs sont visités par des préventeurs des compagnies d'assurances qui évaluent notamment leur exposition aux risques naturels et climatiques actuels.

Risques climatiques physiques

Veolia a initié depuis 2022 une démarche d'évaluation des conséquences opérationnelles des risques physiques aigus et chroniques afin d'identifier les meilleures stratégies d'adaptation tant au niveau du Groupe que pour chacune de ses BUs. Au niveau local, le Groupe a ainsi réalisé des analyses pilotes d'exposition et de vulnérabilité de ses activités sur la base d'un scénario de réchauffement global atteignant 4 °C à l'horizon 2100 (RCP8.5). Ces travaux permettent d'appréhender les conséquences du dérèglement climatique sur les différentes activités de Veolia et les impacts sur les infrastructures exploitées pour le compte de ses clients. Ainsi, les équipes pourront intégrer aux services qu'elles proposent des mesures d'adaptation garantissant la continuité de service et contribuant autant à la résilience du Groupe qu'à celle de ses clients. Ces travaux ont été poursuivis et étoffés en 2023 afin de permettre à Veolia de disposer de deux outils complémentaires permettant d'appréhender l'exposition et la vulnérabilité de ses activités de manière globale, *via* :

- la conduite d'une analyse d'exposition climatique des principaux sites d'opération et contrats de Veolia sur l'ensemble du globe en prenant en compte un scénario SSP5-RCP8.5 à horizon 2030 et 2050. Les aléas physiques considérés couvrent des phénomènes chroniques (hausse de la température moyenne, montée du niveau de la mer, changement du régime de précipitations) et extrêmes (sécheresses, inondations, vagues de chaleur et de froid). Le Groupe travaille sur cette base à établir une liste de pays et sites prioritaires au regard de l'adaptation au changement climatique.
- la construction de profils de vulnérabilité de référence par activité sur la base des études pilotes amorcées en 2022. Le périmètre métier de ces études est en cours d'élargissement afin de couvrir l'ensemble des activités du Groupe.

Gestion des risques de transition

Veolia s'est engagé très tôt dans une démarche active pour gérer les émissions de gaz à effet de serre et les quotas attribués en mettant en place une organisation adaptée et une structure dédiée à l'achat, la vente et la valorisation des différents types de quotas d'émissions de gaz à effet de serre.

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia a pris pour engagement de combattre les pollutions et accélérer la transition écologique (cf. chapitre 4, section 4.2.1 *infra*). Cet engagement se décline en plusieurs objectifs, dont celui de lutter contre le dérèglement climatique. Pour illustrer cet objectif, le Groupe a défini deux cibles pour 2023, l'une pour la réduction des émissions de GES, l'autre pour augmenter les émissions de GES évitées grâce à ses activités. Veolia développe également des modèles d'usage des ressources plus sobres, plus efficaces, et fondés notamment sur les principes de l'économie circulaire.

À travers ses activités liées à l'Énergie, le Groupe consacre chaque année une part substantielle de ses investissements à la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre. Ces investissements sont notamment destinés à faire évoluer le parc d'installations, aujourd'hui majoritairement constitué d'installations fonctionnant au gaz ou au charbon, vers des installations utilisant la biomasse ou combinant gaz et biomasse, et destinées à renforcer la récupération d'énergie et à favoriser la baisse de la consommation.

Risques liés à l'évolution des marchés (EXT-03)

Identification du risque

Description du risque

Dans un contexte d'évolution des marchés, le Groupe peut être confronté à des pertes de contrats, des difficultés de renouvellement de contrats existants, avec une potentielle perte de rentabilité. Des baisses de la demande en volume pourraient réduire la taille du marché traditionnel avec une concurrence accrue et une baisse des prix. Ainsi, dans certaines géographies matures (en Europe par exemple), on assiste dans le domaine de l'eau à une modification des comportements et habitudes de consommation des ménages, dans un souci de sobriété.

Le Groupe peut également être confronté à des risques concurrentiels incarnés par de grandes sociétés internationales, des sociétés de « niche », et des sociétés dont les coûts de structure ou les exigences de rentabilité sont moindres que ceux de Veolia (cf. chapitre 1, section 1.3.4.2 *supra*). Par ailleurs, la volonté de certaines collectivités publiques de reprendre la gestion directe des services liés à l'eau ou aux déchets (notamment sous forme de régie) peut entraîner le non-renouvellement de certains contrats.

Dans ce contexte, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de défendre ses parts de marché actuelles et de remporter de nouveaux contrats.

Le groupe pourrait également rencontrer des difficultés à développer de nouveaux services et tarifications incitant à l'optimisation de la ressource.

Effets potentiels pour le Groupe

- La diminution de la part de marché existante
- La tension sur les prix de vente des services
- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- La perte de contrats municipaux
- La baisse de volumes de vente

Risques corrélés

- Risques de disponibilité des compétences
- Risques liés à la sélection et à l'intégration des acquisitions
- Risques liés au dérèglement climatique et aux catastrophes naturelles

Parties prenantes

- Salariés
- Actionnaires

2

Gestion du risque

Le Groupe est amené à sélectionner soigneusement ses projets sur ses marchés traditionnels, à proposer des modèles d'affaires innovants et à orienter ses activités vers les marchés industriels et les géographies les plus dynamiques. Sa stratégie de développement est fondée sur l'anticipation et l'écoute de ses clients, la concentration sur les meilleures opportunités de développement dans chaque géographie, l'innovation et la professionnalisation de sa filière commerciale.

Le Groupe poursuit la transformation de sa structure de coûts afin d'accroître sa compétitivité par rapport à ses concurrents, tout en maîtrisant les coûts liés à sa réorganisation. La transformation de l'organisation et du commerce a déjà permis à Veolia d'exploiter son avantage compétitif sur les marchés en croissance où son expertise est « différenciante » et de devenir un partenaire de croissance pour ses clients. Veolia tire profit de sa taille, de ses multiples références mondiales, pour proposer à ses clients des offres plus innovantes et plus différenciantes.

L'objectif est d'apporter des solutions adaptées et pointues, au travers d'offres fondées sur des modèles d'affaires attractifs (rémunération sur la base de la performance de ses solutions, financements innovants, etc.). La démarche commerciale de Veolia repose aussi sur la mise en place de partenariats industriels et d'un réseau de responsables grands comptes, sur l'industrialisation du déploiement d'offres à haut potentiel et sur le développement de modèles économiques innovants, en lien constant et étroit avec les zones et les opérationnels.

Afin d'accélérer la croissance du Groupe, la direction de la stratégie et de l'innovation dispose d'un plan de développement. Veolia a ainsi engagé le renforcement et la transformation de sa force commerciale, et a mis en œuvre un programme stratégique Impact 2023 articulé autour des marchés prioritaires identifiés par le Groupe et d'une proposition d'offres de services à forte valeur ajoutée soutenue par les efforts de recherche et d'innovation du Groupe (cf. chapitre 1, section 1.2.2 *supra*).

Risques économiques (EXT-04)**Identification du risque****Description du risque**

Les tensions géopolitiques actuelles impactent fortement l'économie mondiale.

La situation économique générée par la guerre en Ukraine a provoqué une hausse des prix des matières premières et de l'énergie ainsi qu'une inflation à la hausse. Tant que le conflit russo-ukrainien perdure, les conséquences économiques de cette crise sont peu susceptibles de se dissiper. Dans ce contexte incertain, la croissance de l'économie mondiale devrait ralentir pour la troisième année consécutive, passant de 2,6 % en 2023 à 2,4 % en 2024, selon la Banque mondiale.

Les perspectives de croissance sont également impactées par le ralentissement global de l'économie chinoise qui voit sa croissance passer de 5,2 % en 2023 à 4,4 % en prévision pour 2024, du fait de la crise immobilière et de difficultés structurelles, selon Oxford Economics.

Le ralentissement économique que connaissent de nombreux pays affecte les échanges commerciaux mondiaux. Ses effets sur la production, les investissements, les chaînes d'approvisionnement et les dépenses de consommation impactent ainsi l'activité du Groupe et celle de ses clients et contreparties. Certains métiers du Groupe (essentiellement l'activité déchets) sont sensibles à ce type de chocs économiques, ce qui pourrait avoir des conséquences sur les résultats du Groupe.

Effets potentiels pour le Groupe

- La diminution des investissements par des clients
- La mise en péril de la continuité d'activité des sites et des services
- La tension sur les prix de vente des services
- La baisse des volumes de vente
- Le non-paiement ou les délais de paiement de clients
- La remise en cause de l'équilibre économique de contrats

Risques corrélés

- Risques de contrepartie liés aux activités opérationnelles
- Risques de change
- Risques liés aux variations des prix de l'énergie, des consommables et des matières premières
- Risques de liquidité

Parties prenantes

- Société
- Clients
- Salariés
- Actionnaires

Gestion du risque**La résilience du Groupe à un ralentissement économique mondial est gérée au travers des actions de maîtrise de la dette, de la gestion active des efforts d'efficacité, d'un pilotage des investissements et de la performance du Groupe.**

Veolia opère dans un portefeuille d'activités, de business models et de géographies variés, ce qui favorise sa résilience à d'éventuels chocs économiques. Afin d'anticiper une telle conjoncture économique, des initiatives ont été prises dans un contexte de conditions de marché favorables.

Dans le prolongement de la gestion prudente de sa liquidité liée aux incertitudes économiques en 2020, le Groupe a poursuivi cette politique en 2021 et 2022. Le groupe dispose d'un programme de billets de trésorerie dont le plafond s'élève à 6 milliards d'euros, utilisé à hauteur de 4,7 milliards d'euros à fin 2023. Il dispose également de lignes de crédit non tirées pour un total de 6 milliards d'euros.. Sa liquidité brute s'élève ainsi à 16,6 milliards d'euros au 31 décembre 2023 (contre 17,1 milliards d'euros fin 2022), et sa liquidité nette à 8,5 milliards d'euros (contre 9,9 milliards d'euros).

Par ailleurs, le Groupe poursuit ses actions d'efficacité avec un engagement fort d'économies dans le programme stratégique. Les synergies et leviers d'efficacité sont anticipés dans les projets d'investissement. Enfin, le pilotage des Capex et le suivi de la performance financière sont assurés à travers des revues mensuelles d'activité entre les *Business Units* et le siège.

Risques de saisonnalité (EXT-05)

Identification du risque

Description du risque

Les activités du Groupe sont, par nature, soumises à la fois à la saisonnalité des activités et aux conditions climatiques. Ainsi, les activités de Services à l'Énergie se réalisent essentiellement au cours des premiers et quatrièmes trimestres, correspondant aux périodes de chauffe en Europe. Dans les activités de l'Eau, la consommation d'eau à usage domestique et l'assainissement induit sont plus importants entre mai et septembre dans l'hémisphère Nord, où le Groupe réalise la majeure partie de son activité.

Effets potentiels pour le Groupe

- La variation des volumes de production (activités Eau et Énergie)

Risques corrélés

- Risques liés au dérèglement climatique et aux catastrophes naturelles

Parties prenantes

- Actionnaires

2

Gestion du risque

Le Groupe limite son exposition au risque de saisonnalité par la diversité de son implantation ainsi que par la mise en œuvre de modèles contractuels incluant un partage de valeur créée pour le client.

Le Groupe propose des modèles contractuels indépendants des volumes, comme des contrats de performance incluant un partage de valeur créée pour le client, indépendamment de la consommation liée au volume. Par ailleurs, des solutions pointues aux problèmes les plus complexes rencontrés par les clients et des offres fondées sur des modèles d'affaires attractifs comme la rémunération sur la base de la performance sont mises en place afin de limiter les risques liés à la saisonnalité.

2.2.2.2 Risques opérationnels (OPE)

Risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs (OPE-01)

Identification du risque

Description du risque

La santé et la sécurité des collaborateurs sont une priorité pour le Groupe.

La variété des secteurs d'activité, des zones géographiques et des environnements de travail dans lesquels Veolia évolue nécessite une vigilance permanente, notamment en matière de santé et de sécurité.

L'intensité en main-d'œuvre de certaines activités du Groupe, la nature de ces dernières et la grande dispersion des collaborateurs de Veolia sur le terrain, notamment sur la voie publique et sur les sites des clients, rendent la maîtrise de la sécurité des collaborateurs particulièrement importante.

De plus, du fait de nos activités, les conditions d'opérations dans lesquelles nos collaborateurs travaillent peuvent porter atteinte à leur santé (physique ou mentale), avec pour conséquences potentielles des métiers moins attractifs.

Malgré l'attention particulière que le Groupe porte à ces sujets (cf. chapitre 4, section 4.4.3 *infra*), les accidents graves et mortels continuent d'être présents, et leur augmentation ainsi que celle des taux de fréquence ou des taux de gravité des accidents du travail comme celle de la recrudescence de maladies professionnelles constituent un risque.

Effets potentiels pour le Groupe

- La performance opérationnelle des sites
- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- La continuité d'activité des sites et des services
- L'image du Groupe

Risques corrélés

- Risques de sûreté des personnes
- Risques environnementaux et industriels
- Risques de disponibilité des compétences

Parties prenantes

- Salariés
- Société
- Clients
- Actionnaires

Gestion du risque

La première richesse du Groupe et par conséquent son premier atout sont les femmes et les hommes qui constituent Veolia. Préserver de manière durable la santé et la sécurité des collaborateurs ainsi que de tous les prestataires, sous-traitants ou tierces personnes présents sur les sites, tout en protégeant les clients et les communautés servis par le Groupe, est une priorité absolue.

De par la nature même de ses activités, et conscient qu'une bonne performance en matière de santé et sécurité au travail est synonyme de performance accrue pour l'entreprise, le groupe Veolia a positionné la prévention, la santé et la sécurité comme préoccupation permanente au sein de ses activités.

La démarche de prévention des risques professionnels repose sur l'implication de toute la ligne managériale et la diligence des fournisseurs à appliquer à leurs salariés les dispositions prises par le Groupe, ainsi que sur un système d'amélioration continue permettant de tenir les engagements pris et d'atteindre les objectifs fixés.

Le système de management santé et sécurité de Veolia est décliné en cinq piliers stratégiques (cf. chapitre 4, section 4.4.3.1 *infra*). Le centre d'excellence prévention, santé et sécurité réunit plus de 30 experts qui, à partir d'indicateurs de performance, élaborent et coordonnent des politiques pour améliorer la synergie entre les métiers et diffuser les bonnes pratiques identifiées, et ce à l'échelle de toutes les entités du Groupe (cf. chapitre 4, section 4.4.3.1 *infra*). Les standards de management des activités à risque élevés et les « Règles qui sauvent » en font partie. Ces derniers font l'objet d'une révision et d'une nouvelle évaluation et mise en conformité.

Aussi, l'engagement du Groupe se traduit par des signatures d'accords internationaux et de lettres d'engagement paritaires entre la direction et les représentants du personnel. Dans une perspective de mise en place d'un dispositif continu solide de prévention, le Groupe s'appuie sur de nombreux outils de sensibilisation et de formation des personnels, et d'analyses robustes de prévention des accidents (cf. chapitre 4, section 4.4.3.1 *infra*) et des presque accidents et notamment des HiPo. Les thématiques structurantes sont notamment l'analyse systématique des accidents, avec des retours d'expérience plus approfondis pour les accidents mortels, le renforcement de la prévention en matière de santé au travail et le développement du dialogue social sur les thématiques santé-sécurité. En particulier, depuis 2022, des actions spécifiques sont lancées pour renforcer la prise en compte du bien-être des collaborateurs dans leurs environnements de travail et la progression des risques psychosociaux.

Dès le début de la crise liée à la Covid-19, le Groupe a mis en place des guides et procédures sanitaires pour accompagner les Business Units dans le déploiement de leurs plans de continuité d'activité et poursuit l'effort de veille encore à ce jour.

Risques environnementaux et industriels (OPE-02)**Identification du risque****Description du risque**

En exploitant ses installations ou celles de ses clients, Veolia peut engendrer des risques environnementaux et industriels. Le secteur du traitement des déchets est particulièrement exposé à ces risques.

De nombreux sites du Groupe sont des installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE ou équivalent en dehors de France, e.g. directive IPPC/ IED en Europe). Certaines des filiales du Groupe exploitent ou interviennent sur des sites soumis à une réglementation renforcée, classés Seveso seuil haut ou seuil bas en Europe ou équivalent étranger (e.g. directive n° 2012/18/UE, dite « Seveso III » en Europe, COMAH au Royaume-Uni, OSHA 1910 aux États-Unis ou MHF en Australie). Ces sites industriels sont particulièrement surveillés par le Groupe et les autorités compétentes.

En particulier lorsque le Groupe intervient sur un site classé Seveso, ou équivalent, il se conforme aux différentes mesures d'hygiène et de sécurité et de maîtrise des risques mises en œuvre sur ces sites. Les collaborateurs doivent respecter la politique de prévention des accidents majeurs (PPAM) mise en place par les clients industriels. En France, il doivent suivre notamment une formation adaptée, qui tient compte des préconisations en la matière des CSSCT de nos clients industriels.

Les installations Seveso font aussi l'objet de mesures internes spécifiques, visant à prévenir les accidents environnementaux et industriels majeurs, et à protéger les personnels, les populations et l'environnement. Outre les PPAM, sont applicables des plans d'opération interne (POI), ainsi que des moyens d'intervention coordonnés avec les pouvoirs publics en cas de sinistre (plan particulier d'intervention ou « PPI »).

Les principaux risques environnementaux et industriels auxquels le Groupe peut être exposé sont l'incendie, l'explosion, le bris de machine ou la dispersion de substances toxiques pouvant entraîner des conséquences sur les installations, le personnel, les riverains, et l'environnement dont la biodiversité. Le Groupe peut également être exposé aux risques de pollutions chroniques.

Outre les impacts financiers liés à ses propres dommages et à un arrêt d'activité subi, le Groupe pourrait voir sa responsabilité engagée. Pour sécuriser davantage ses sites, le Groupe pourrait devoir engager des dépenses importantes.

Effets potentiels pour le Groupe

- L'image du Groupe
- La perte de contrats municipaux
- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- Le renouvellement de contrats municipaux ou industriels
- La continuité d'activité des sites et des services

Risques corrélés

- Risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs
- Risques liés aux évolutions réglementaires, notamment en matière sanitaire ou environnementale
- Risques liés à l'évolution des métiers

Parties prenantes

- Planète
- Société
- Clients
- Salariés
- Actionnaires

Gestion du risque

La préservation de l'environnement et de la santé et la sécurité des parties prenantes internes et externes sont au cœur de la raison d'être de Veolia. Le Groupe s'assure donc sur l'ensemble de ses installations du respect des réglementations et des normes, notamment celles relatives à la maîtrise des risques environnementaux et industriels.

Face au risque d'être désigné comme responsable ou co-responsable de pollutions ou d'accidents environnementaux et industriels graves, le Groupe s'assure du respect de ses propres obligations, en coordination avec celles de ses clients. La politique du Groupe pour maîtriser ses risques environnementaux et industriels vise à :

1. identifier et analyser ses risques (*i.e.* cartographie annuelle des risques environnementaux et industriels,, étude de dangers, études HAZOP, retours d'expériences) ;
2. définir sur tous ses procédés à risques les mesures de prévention et de protection adaptées à l'aide de référentiels de prévention, élaborés avec les experts métiers internes, en collaboration avec les experts prévention des sociétés d'assurance. Lors de la conception d'installations nouvelles, des spécifications techniques parfois plus exigeantes que les réglementations et/ou les normes de conception en vigueur sont mises en place ;
3. déployer des plans d'action au niveau d'un site, de la *Business Unit* ou du Groupe. Lors de l'identification d'une exposition particulièrement importante, des plans d'investissement mondiaux peuvent être déployés, directement par le Groupe, ou avec les maîtres d'ouvrage (lorsque ceux-ci gardent la charge des investissements relatifs aux installations dont le Groupe assure seulement l'exploitation). Par exemple, un plan de prévention et protection incendie des centres de tri a été lancé depuis 2019 (40 centres de tri ont été entièrement protégés par *sprinkler* depuis 2019 en France, pour un investissement total supérieur à 25 M€). Des plans d'action supplémentaires sont actuellement en cours dans le monde entier pour réduire l'exposition du Groupe aux risques environnementaux et industriels générés par ses installations de traitement des déchets liquides et dangereux, ses installations de combustibles solides, ses installations de valorisation énergétique, et pour toutes les installations du Groupe qui reçoivent, stockent ou manipulent des matériaux ou produits chimiques dangereux (par exemple, l'installation et la maintenance de dispositifs de prévention de la pollution sur ces installations) ;
4. contrôler et auditer l'exposition résiduelle à ces risques, notamment grâce aux visites prévention (incendie, bris de machine) réalisées par les experts du Groupe et ceux des sociétés d'assurance (une centaine de sites audités en moyenne chaque année, constituant un échantillon représentatif des différentes activités exploitées dans le Groupe).

Afin de piloter sa performance environnementale, le Groupe a mis en place, pour l'ensemble de ses entités opérationnelles, un système de Management Environnemental & Industriel (*cf.* chapitre 4, section 4.2.1.2 *infra*) dont le double objectif est de mesurer l'atteinte de leurs objectifs environnementaux, et leur niveau d'exposition aux risques environnementaux et industriels générés par leurs activités. Ce socle commun à l'ensemble des BUs du Groupe est renforcé localement par des systèmes de management environnemental et industriel faisant l'objet d'une reconnaissance externe : e.g. certification ISO 140001, ISO 50001, *Process Safety Management*, labellisation, respect des engagements contractuels.

Toutes les actions découlant de la politique du Groupe en termes de prévention des risques environnementaux et industriels sont déployées dans les *Business Units* du Groupe et sont coordonnées avec les différentes directions fonctionnelles (juridique, soutien aux métiers et de la performance, développement durable, et risques et assurances).

Dans le cadre de la politique *Asset Management* du Groupe, ces plans d'actions comprennent aussi depuis 2020 une composante gestion d'actifs (*Asset Management*) sur les sites et exploitations prioritaires. Cette politique établit que les sites et les opérations prioritaires doivent avoir un programme de gestion des actifs clair aligné sur le cadre du Groupe notamment vis-à-vis de la tenue à jour du registre des actifs, des procédures de préparation et d'exécution des travaux, des processus de gestion documentaire et de gestion des pièces de rechange. Les objectifs identifiés pour chacune de ces catégories deviennent des éléments intégraux du plan de gestion des actifs du site. Tout écart potentiellement identifié vis-à-vis des objectifs fixés par le Groupe sur ces sujets est suivi dans des plans d'actions correctives. Les sites et les opérations prioritaires sont systématiquement audités par les experts AM du Groupe.

En lien avec ces audits, et concernant spécifiquement la prévention des bris de machines et le maintien de la continuité d'activité, des démarches de maintenance basée sur la fiabilité (*Reliability Centered Maintenance*) sont déployées sur les équipements critiques. Des formations internes sont disponibles pour permettre aux *Business Units* du Groupe de s'approprier ces méthodes. Elles permettent de définir des actions de prévention allant de la gestion d'un stock de pièces de rechange sur site à du secours sur étagère (permettant de limiter les durées d'immobilisation), voire à l'installation de redondances ou d'équipements de secours (afin de pouvoir maintenir le fonctionnement des équipements les plus critiques, même en cas de panne).

Les activités bénéficient aussi du soutien de la direction Stratégie et Innovation, et de la délégation de Veolia Environnement à Bruxelles en matière de veille réglementaire. Lorsque le Groupe intervient sur un site classé Seveso, ou dont l'installation relève d'un régime équivalent, il se conforme aux différentes mesures d'hygiène et de sécurité mises en œuvre sur ces sites.

Les collaborateurs du Groupe doivent suivre obligatoirement une formation adaptée et participer à la commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) des clients industriels, et respecter la politique de prévention des accidents majeurs (PPAM) mise en place par ses clients. Les installations Seveso font aussi l'objet de mesures internes spécifiques, visant à prévenir les accidents et à protéger les personnels, les populations et l'environnement. Outre les PPAM, sont applicables des plans d'opération interne (POI) ainsi que des moyens d'intervention coordonnés avec les pouvoirs publics en cas de sinistre (plans particuliers d'intervention ou « PPI »).

Enfin, le Groupe transfère le risque résiduel à ses assureurs en souscrivant des polices d'assurances couvrant ces risques – Police dommages et perte d'exploitation, Police responsabilité civile (*cf.* section 2.1.6 *supra*).

Un comité de pilotage (Comité Prévention) composé de membres du comité exécutif du Groupe est chargé du suivi périodique de ces plans d'actions, contribue à faciliter leur mise en œuvre, et actualise l'exposition résiduelle du Groupe à ces risques au fur et à mesure de leur avancée.

Risques liés aux biens matériels et immatériels, et systèmes d'information (OPE-03)**Identification du risque****Description du risque**

La protection des biens matériels et immatériels et des systèmes d'information du Groupe est soumise à des contraintes, notamment réglementaires, très strictes, de nature à engager la responsabilité d'une société du Groupe. Le Groupe peut être la cible d'actes de malveillance ou de terrorisme, visant ses biens matériels, immatériels et systèmes d'information, du fait de la nature de ses activités (Eau, Déchets et Énergie) et de ses implantations géographiques.

Ces risques peuvent avoir des conséquences déterminantes sur la continuité des activités, et pour plusieurs parties prenantes. En particulier, le secteur de l'eau potable est un secteur d'importance vitale en raison de l'enjeu de santé publique qui s'y rattache.

Les systèmes d'information sont des outils indispensables pour la conduite des activités opérationnelles ainsi que pour la gestion des services fonctionnels (Finances, RH, etc.) du Groupe. L'indisponibilité des systèmes d'information du fait d'un sinistre ou d'une action malveillante concernant un ou plusieurs de ses systèmes d'information pourrait avoir des conséquences majeures sur la qualité, voire sur la continuité du service délivré, sur la disponibilité, l'intégrité et le caractère confidentiel et stratégique des données hébergées par le Groupe, et avoir de ce fait, potentiellement, des répercussions sur l'activité de ses clients.

La dégradation du contexte sécuritaire international et la multiplication des attaques informationnelles et liées aux médias (facilitées par de nouvelles technologies de l'information et de la communication, telles que les réseaux sociaux) amplifient les risques liés à la sûreté des biens matériels et immatériels et des systèmes d'information.

Effets potentiels pour le Groupe

- La performance opérationnelle des sites
- La continuité d'activité des sites et des services
- La fuite, la perte, le vol de données
- L'image du Groupe

Risques corrélés

- Risques environnementaux et industriels
- Risques géopolitiques et politiques

Parties prenantes

- Société
- Clients
- Salariés
- Actionnaires

Gestion du risque

Du fait de la nature de ses métiers, de l'étendue et de la diversité de ses implantations, le Groupe porte une attention particulière à la question de la sûreté de ses biens matériels, immatériels et systèmes d'information.

La direction de la sûreté a pour principales missions de prévenir les menaces sécuritaires pouvant peser sur le Groupe et ses collaborateurs, ainsi que de gérer les atteintes pouvant concerner les collaborateurs, les biens matériels et immatériels (dont les systèmes d'information), les valeurs du Groupe en France et à l'étranger. Elle est également chargée de coordonner les dispositifs d'alerte et de gestion de crise. Afin d'assurer une gestion adaptée aux spécificités locales, un réseau de correspondants sûreté est en place dans la plupart des pays d'implantation de Veolia. Elle apporte conseil et assistance aux directions pays sur les questions relatives à la sûreté dans le cadre des lois et règlements en vigueur. L'organisation de la gestion de crise de Veolia repose sur deux dispositifs autonomes mais complémentaires qui concourent à une prise en charge rapide et efficace des situations dégradées ou critiques que la Société ou ses entités peuvent rencontrer.

Un dispositif d'alerte, fonctionnant 24 heures sur 24, déployé sur l'ensemble des implantations du Groupe, permet d'assurer une remontée d'informations rapide des situations critiques ou sensibles vers la direction générale de la Société. Ce processus est actualisé régulièrement pour tenir compte, notamment, des évolutions organisationnelles du Groupe. Il est complété par une procédure de gestion de crise, qui permet de mobiliser rapidement, lorsque la criticité de la situation l'exige, des cellules opérationnelles rassemblant les compétences fonctionnelles nécessaires ainsi que les directions concernées. Des critères objectifs prédéterminés permettent d'évaluer la gravité de la situation. Cette procédure s'inscrit dans une démarche de progrès permanent qui s'appuie sur les retours d'expérience et analyses post-crisis de chacune des situations traitées.

L'organisation en charge de la sécurité des systèmes d'informations (SSI, cybersécurité) a été mise en place en 2013. Pilotée par le directeur de la cybersécurité intégré à la direction de la sûreté Groupe et en liaison avec les directions centrales et locales du Groupe, elle s'appuie également sur un réseau de correspondants localisés dans tous les pays où le Groupe est implanté. En 2020, la stratégie de cybersécurité du Groupe est axée sur un cadre normatif avec pour objectifs la réduction des risques et la résilience des activités du Groupe. Au niveau du Groupe, le comité de pilotage cybersécurité valide et suit la mise en œuvre de la politique de cybersécurité générale. Réuni mensuellement, il est présidé par le secrétaire général du Groupe et rassemble les directions centrales (finances, risques et assurances, contrôle interne, technique, sûreté, systèmes d'information) et le directeur de la cybersécurité. Le secrétaire général et le directeur de la cybersécurité réalisent un reporting au minimum annuel auprès du comité exécutif et du comité des comptes et de l'audit pour présenter la posture du Groupe face aux risques, la stratégie cybersécurité et le suivi des actions mises en œuvre.

Afin d'intégrer l'émergence des risques liés aux environnements industriels de plus en plus connectés, le directeur de la cybersécurité anime, avec le directeur soutien aux métiers et de la performance et le directeur des systèmes d'information, le comité de pilotage cybersécurité industriel mis en place en 2021. Un programme de sécurisation des 25 usines les plus critiques se poursuit pour les protéger au maximum, *via* un soutien en expertise et outils. Cela pour répondre aussi aux menaces géopolitiques et à l'évolution des réglementations dont la directive NIS2.

Les politiques de sécurité des systèmes d'information (PSSI), y compris du domaine industriel (PSSI-I), sont mises en œuvre dans l'ensemble des entités de Veolia, sous le contrôle du directeur de la cybersécurité et des responsables sécurité locaux (RSSI).

Pour en contrôler l'application, des autoévaluations annuelles sont effectuées auprès de toutes les entités sur la base d'un questionnaire appelé « Fix the basics ». De plus, des missions d'audits et d'assistance sont réalisées par des partenaires externes spécialisés utilisant des standards internationaux (ex. : NIST) sur les entités les plus à risques ainsi que sur les systèmes les plus exposés. Des plans d'actions visés et validés par les directeurs des systèmes d'information et le directeur de la BU sont ensuite définis et mis en œuvre. Des missions de suivi et assistance sont organisées annuellement pour aider les BUs ayant le niveau de maturité le plus faible à faciliter le déploiement des bonnes pratiques de cybersécurité. Les plans d'actions qui en découlent sont présentés et suivis par le comité de pilotage cybersécurité. Par ailleurs, plusieurs entités du Groupe sont certifiées ISO 27001 ou équivalent.

La *roadmap* cybersécurité est complétée par des actions de sensibilisation et de formation cyber dont des exercices de cyber crises, afin de soutenir les utilisateurs et experts de l'IT et OT dans l'implémentation des règles d'hygiène informatique et de cybersécurité. Un programme de sensibilisation à destination de tous les collaborateurs ainsi qu'un programme de formation pour certaines fonctions spécifiques ont été définis. Ces actions sont effectuées à fréquence régulière *via* la mise en place de chartes informatiques, de diffusion d'informations relatives aux bonnes pratiques de cybersécurité et d'interventions, comme lors d'événements dédiés durant le Mois européen de la cybersécurité créé par l'Agence de l'Union européenne pour la cybersécurité (AESRI) (en octobre de chaque année). Des parcours *d'e-learning* de sensibilisation ou de formation sont régulièrement réalisés et actualisés. Enfin, des campagnes de *phishing* sont régulièrement menées pour tester les réflexes de cybersécurité des employés de manière ludique.

En 2022, pour répondre à la situation géopolitique et aux menaces cyber associées, une cellule de crise opérationnelle dédiée au risque de cybersécurité a été mise en place. L'objectif de cette cellule de crise est d'une part d'évaluer l'exposition du Groupe à un certain nombre de scénarios de cyberattaque identifiés, et d'autre part de renforcer la capacité de résilience des entités.

En 2023, afin de prendre en compte la hausse de la vraisemblance de cyberattaques dont ransomware, des mesures de détection et de protection pour nos systèmes d'information sont étendues avec des outils de type EDR (*Endpoint Detection and Response*) et le déploiement d'un Global SoC (*Security Operation Center*), permettant d'identifier plus largement et plus rapidement les menaces et tentatives de cyberattaques, et d'y remédier.

Des campagnes d'évaluations techniques des systèmes d'information sont organisées localement par BU et complétées par la direction cybersécurité du Groupe : audits techniques cyber, tests d'intrusion *pentest* et campagnes de *bug bounty*.

Risques liés à l'évolution des métiers (OPE-04)**Identification du risque****Description du risque**

Le programme stratégique Impact 2023 du Groupe identifie des enjeux fondamentaux pour le monde vis-à-vis desquels le Groupe propose de mettre en place de nouvelles offres de services : santé et nouveaux polluants, nouvelles boucles de matières, chaîne alimentaire, etc. (cf. chapitre 1, section 1.2.2 *supra*). Ces domaines, de par leur fort potentiel d'innovation, sont particulièrement soumis à l'automatisation, la digitalisation, l'utilisation de l'intelligence artificielle, mais également à l'adaptation de certaines compétences. Dans son objectif de se placer de manière performante et différenciante sur ces enjeux, Veolia est soumis aux transformations de certains marchés du travail et doit donc faire évoluer en conséquence les modèles de rémunérations de certaines Business Units, tout en assurant une veille prospective sur l'évolution des offres de service et des compétences dans tous ces secteurs.

Effets potentiels pour le Groupe

- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- La pression concurrentielle de certains secteurs
- La performance opérationnelle des sites
- L'image du Groupe

Risques corrélés

- Risques de disponibilité de compétences

Parties prenantes

- Planète
- Société
- Clients
- Salariés
- Actionnaires

Gestion du risque

Le Groupe a mis en place un programme stratégique Impact 2023 en lien avec la définition de nouveaux besoins en termes d'expertise et de compétences pour ses nouveaux enjeux de développement.

Dans un contexte d'évolution rapide des métiers et des organisations du travail subséquentes, Veolia a renforcé sa capacité d'anticipation dans l'analyse des marchés et des métiers émergents, particulièrement dans le cadre de son programme stratégique Impact 2023.

En plus de ce travail d'analyse, le Groupe renforce son réseau de partenariats avec des entreprises des secteurs industriels et tertiaires afin d'identifier des solutions innovantes pour accompagner l'évolution de certains métiers.

Risques de disponibilité des compétences (OPE-05)

Identification du risque

Description du risque

Le Groupe exerce différentes activités, qui requièrent des compétences variées, en évolution permanente.

Pour accompagner cette évolution et le déploiement d'offres de services sur de nouveaux marchés, le Groupe doit se doter de nouveaux savoir-faire et favoriser la mobilité des collaborateurs. Aussi, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans certains pays peut avoir un impact sur les conditions des opérations du Groupe.

Ainsi, la nécessité de trouver sans cesse de nouveaux profils et d'être attractifs, mais aussi de former continuellement le personnel existant, est porteuse de risque si le Groupe ne parvenait pas à mobiliser en temps voulu et dans ses implantations les compétences adéquates.

Effets potentiels pour le Groupe

- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- La pression concurrentielle de certains secteurs
- La performance opérationnelle des sites
- La continuité des services

Risques corrélés

- Risques liés à la sélection et à l'intégration des acquisitions
- Risques liés à l'évolution des métiers

Parties prenantes

- Salariés
- Clients
- Actionnaires

Gestion du risque

La direction du développement des ressources humaines a pour objectif de définir et de faire vivre les politiques de mobilité, de gestion des carrières, d'identification et de gestion des talents dans l'ensemble des implantations du Groupe.

Veolia s'attache à attirer, former, développer et fidéliser ses collaborateurs, à tous les niveaux de qualification et dans tous les bassins d'emplois où il est présent.

Au travers de la formation, Veolia s'assure que ses collaborateurs, dont la vaste majorité sont des ouvriers et des techniciens, développent leurs compétences. Veolia croit en leur responsabilité et en leur autonomie à tous les niveaux de l'organisation et dans tous les pays. C'est pourquoi le Groupe a placé la formation et le développement des compétences au cœur de sa performance plurielle et de ses indicateurs, avec un engagement de croissance de son effort de formation avec une cible en moyenne de 23 heures de formation par salarié.

Dans un contexte d'évolution rapide des techniques et organisations du travail, Veolia s'assure qu'il existe un équilibre entre les compétences et expertises disponibles et celles dont les nouveaux métiers ont besoin. Cela s'inscrit dans la politique de gestion prévisionnelle des emplois et des carrières, notamment pour le marché industriel.

Un accord a ainsi été signé sous la forme d'une lettre d'engagement avec le comité de Groupe Europe en 2018, (ayant fait l'objet d'un avenant en 2021) sur les évolutions des métiers et des compétences, notamment au regard des orientations stratégiques de l'entreprise. À travers cet accord, Veolia s'est focalisé sur l'anticipation des évolutions de ses activités en lien avec les transformations du Groupe, l'accompagnement et la valorisation des évolutions professionnelles et la pertinence de l'offre de formation proposée.

Aussi, le travail réalisé par la nouvelle direction Learning du Groupe permet de fournir une offre de formation (cf. chapitre 4, section 4.4.4 *infra*) permettant :

- de supporter la transformation écologique (notamment au travers de la Fresque de la transformation écologique, de l'Atelier 2 tonnes, du module e-learning sur les limites planétaires et de plus de 20 parcours e-learning en partenariat avec Climate School) ;
- d'accompagner l'évolution des métiers : solutions énergie dans les métiers de l'eau et des déchets, bioconversion, achats responsables, finance verte, etc. ;
- de développer les compétences stratégiques pour le Groupe au travers des Académies (Digital, OHS, Innovation, Sales, Finance).

L'effort affirmé par le Groupe dans la gestion des talents (identification, programmes de formation dédiés, mise en place d'un guide Management Behaviors@Veolia, enquête d'engagement des managers) et les engagements pris en matière de mixité et d'internationalisation sont de nature à fidéliser et professionnaliser les talents du Groupe (cf. chapitre 4, section 4.4.4 *infra*).

Risques achats, approvisionnements et logistique (OPE-06)**Identification du risque****Description du risque**

Au vu de la couverture étendue de ses activités et de sa chaîne d'approvisionnement nécessairement mondiale, le Groupe peut rencontrer des difficultés pour se procurer de l'énergie, des équipements, des consommables, des matières premières ou des services nécessaires pour assurer la continuité de ses activités.

Le Groupe peut faire face à la pénurie de produits et matériaux critiques sur des catégories d'achat sous tension.

Certaines catégories d'achat peuvent être considérées comme critiques du fait du nombre limité de fournisseurs disponibles et pouvant avoir des répercussions sur les prix et/ou la disponibilité de ces produits.

La chaîne logistique est également soumise à de nombreux aléas externes (géopolitique, politique, climatique..) pouvant avoir pour conséquences une interruption de service dans nos activités et/ou des retards.

Effets potentiels pour le Groupe

- La difficulté à assurer la continuité de ses activités
- L'image du Groupe
- La dégradation des relations avec les fournisseurs et la chaîne d'approvisionnement du Groupe

Risques corrélés

- Risques économiques
- Risques géopolitiques et politiques
- Risques liés aux variations des prix de l'énergie, des consommables et des matières premières

Parties prenantes

- Société
- Planète
- Clients
- Actionnaires

Gestion du risque

La filière achat dispose de procédures de sourcing, d'approvisionnement et de gestion des risques qui permettent entre autres de définir les catégories d'achat à risque. Les processus qui y sont définis, notamment de *Category management*, permettent de limiter l'exposition du groupe aux risques d'interruption d'activité.

Afin de limiter la dépendance vis-à-vis de fournisseurs critiques et d'assurer la continuité d'approvisionnement, chaque organisation achat (locale ou globale) met en œuvre des stratégies d'achat sur les catégories dont elle a la responsabilité. Ces stratégies se basent sur la politique groupe de *Category management* et sont adaptées aux spécificités de chacune des catégories d'achat (identification du besoin, du marché fournisseur, du contexte géopolitiques...). Pour assurer la continuité de service, les entités mettent en place localement des politiques de stocks appropriées pour les catégories de produits qui le nécessitent.

De plus, lors de la phase d'appel d'offres, les principaux risques critiques sur lesquels le Groupe est exposé sont analysés. Ce sont (1) les risques financiers (solvabilité, dépendance, etc.), (2) les risques opérationnels (qualité, délais, conditions du marché, etc.), (3) les risques de conformité et d'intégrité (éthique, conflits d'intérêts, concurrence, sanctions, contraintes légales, etc.) et (4) les risques liés à la responsabilité sociale des entreprises (droits de l'homme, environnement et questions sociales).

Risques de sûreté des personnes (OPE-07)

Identification du risque

Description du risque

La protection des collaborateurs est soumise à des contraintes, notamment réglementaires, très strictes, de nature à engager la responsabilité d'une société du Groupe. De par la nature de ses activités et son déploiement géographique, les collaborateurs du Groupe peuvent être la cible d'actes de malveillance.

Des salariés de Veolia travaillent ou sont amenés à se déplacer dans des pays où la situation politique, géopolitique ou sociale peut les exposer à des actes criminels, de terrorisme, de malveillance ou à des situations de violences.

La dégradation sécuritaire du contexte international et la multiplication des attaques informationnelles et liées aux médias (facilitée par de nouvelles formes de technologie de l'information et de communication, telles que les réseaux sociaux) amplifient les risques liés à la sûreté des personnes.

Effets potentiels pour le Groupe

- L'image du Groupe

Risques corrélés

- Risques géopolitiques et politiques
- Risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs
- Risques environnementaux et industriels

Parties prenantes

- Salariés
- Société
- Actionnaires

2

Gestion du risque

Afin d'anticiper et de prévenir les risques de sûreté à l'international, la direction de la sûreté assure une veille et une analyse en continu du contexte sécuritaire international sur l'ensemble des pays à risque où le Groupe est amené à travailler.

La classification des pays à risque qui en découle est actualisée chaque mois et diffusée à l'ensemble du Groupe. Cette démarche s'accompagne d'une procédure des déplacements en pays à risque. Dans ce cadre, la direction de la sûreté étudie au cas par cas les demandes de déplacement dans les pays présentant les niveaux de risque les plus élevés. Chaque demande de déplacement s'accompagne de recommandations de sûreté spécifiques, adaptées aux risques du pays et au profil du voyageur. En 2023, 2 036 dossiers de déplacements en pays à risque ont été traités par la direction de la sûreté.

Afin de former et d'informer les salariés sur les règles et les comportements de prévention et de protection à adopter lors d'un déplacement en pays à risque, un *e-learning* a été mis en place. Il est obligatoire pour tout déplacement dans les pays les plus à risque et optionnel pour les autres.

Des séances de formation en face à face peuvent également être dispensées en fonction des besoins spécifiques des équipes et de la durée des missions dans le pays de destination.

Dans les pays d'implantation les plus sensibles, des plans de sûreté sont formalisés afin de favoriser la réactivité du Groupe et notamment du personnel local en cas de crise. Un correspondant sûreté a également été identifié dans chacun de ces pays. Ce dernier est le relais de la direction de la sûreté et l'interlocuteur privilégié des collaborateurs sur son périmètre.

Par ailleurs, la direction de la sûreté intervient en amont des projets dans les pays les plus à risque afin d'évaluer techniquement et budgétairement les dispositifs de sûreté à prévoir et à mettre en œuvre.

Risques de transformation liée à la performance plurielle (OPE-08)**Identification du risque****Description du risque**

Dans le cadre de la mise en œuvre de son plan stratégique Impact 2023, le Groupe s'est doté d'un plan ambitieux de performance plurielle aligné avec sa raison d'être. Cette performance plurielle s'articule autour de cinq dimensions de performance que sont les performances sociale, sociétale, environnementale, commerciale et la performance économique et financière.

Chaque performance fait l'objet d'un engagement, qui se décline en objectifs, avec des indicateurs chiffrés fixés à l'horizon 2023. Au global, ce sont 18 objectifs, 19 indicateurs et 19 cibles que le Groupe doit atteindre pour 2023. L'atteinte de ces cibles est conditionnée à la capacité du Groupe à réaliser une transformation de son organisation, de ses modes de fonctionnement et processus internes. Appliquer un même niveau d'exigence aux cinq domaines de performance identifiés représente un défi pour le Groupe à l'horizon 2023. En outre, le dialogue permanent avec les parties prenantes est un enjeu majeur pour les faire adhérer aux principes de cette performance plurielle. La non-atteinte des cibles de performance plurielle porterait préjudice à la crédibilité du Groupe dans la déclinaison de sa raison d'être, endommagerait son image auprès de ses parties prenantes et affaiblirait l'engagement de ses collaborateurs.

Effets potentiels pour le Groupe

- L'image du Groupe

Risques corrélés

- Risques liés à la sélection et à l'intégration des acquisitions
- Risques liés à l'évolution des métiers
- Risques liés au dérèglement climatique et aux catastrophes naturelles

Parties prenantes

- Planète
- Société
- Clients
- Salariés
- Actionnaires

Gestion du risque

Pour répondre à ses enjeux stratégiques 2023 et en particulier à ses engagements de performance plurielle, le Groupe a mis en place un dispositif de pilotage au plus haut niveau de l'organisation et s'est engagé dans une campagne d'appropriation des enjeux de la raison d'être et de la performance plurielle par l'ensemble des collaborateurs du Groupe, dès 2020.

Ce dispositif s'appuie sur :

- le conseil d'administration, qui contrôle la bonne exécution du programme stratégique Impact 2023 ;
- un comité « Raison d'être », constitué en 2021 ;
- le comité exécutif du Groupe, qui en assure le suivi ;
- un comité de pilotage de la raison d'être, constitué de membres du comité exécutif et de directions opérationnelles en charge de sa coordination, qui se réunit régulièrement ;
- la direction stratégie et innovation, qui assure le pilotage de la stratégie de Veolia dans une démarche de performance plurielle et en alignement avec la raison d'être du Groupe ;
- le pilotage de chaque objectif de performance plurielle par un binôme composé d'un sponsor comité exécutif et d'un « référent objectif » Groupe ;
- un réseau de correspondants de la raison d'être dans les BUs qui, en appui des managers, accélèrent le déploiement de la raison d'être de Veolia et de la performance plurielle dans leurs entités.

Risques liés à la sélection et à l'intégration des acquisitions (OPE-09)

Identification du risque

Description du risque

Le Groupe se développe à la fois par une croissance organique et par une croissance externe par le biais d'acquisitions. Dans ce cadre il pourrait être amené à acquérir des sociétés sur-évaluées qui pourraient générer à posteriori des dépréciations d'actifs.

De plus, la performance opérationnelle des sociétés acquises pourrait également dévier des prévisions escomptées.

Enfin, ces acquisitions pourraient rencontrer certaines difficultés dans la mise en œuvre des synergies attendues, notamment durant la phase d'intégration du personnel, la réalisation d'économies dans la mutualisation des achats ou la mise en place de systèmes d'information communs.

Effets potentiels pour le Groupe

- La dépréciation d'actifs
- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- La pression concurrentielle de certains secteurs
- La performance opérationnelle des sites

Risques corrélés

- Risques de disponibilité des compétences
- Risques liés aux biens matériels et immatériels, et aux systèmes d'information
- Risques liés à l'évolution des marchés

Parties prenantes

- Société
- Clients
- Salariés
- Actionnaires

2

Gestion du risque

Le Groupe met en œuvre une stratégie intégrée d'acquisition, et renforce son dispositif de sélection et d'intégration des acquisitions (procédures, formations, etc.).

Les processus de fusion/acquisition participent d'une démarche stratégique pour le Groupe. Chaque projet d'acquisition fait l'objet d'une analyse détaillée par la BU concernée, tant d'un point de vue stratégique et commercial que financier. Les projets d'acquisition sont soumis à la revue et à l'approbation de comités d'engagement Pays, Zone, Groupe en fonction de seuils financiers, notamment d'investissement. Ces projets font l'objet de revues systématiques et complètes (stratégiques, techniques, opérationnelles, financières, juridiques, humaines, conformité, etc.) au cours desquelles l'ensemble des risques et des opportunités sont analysés et évalués. Les procédures liées au développement de nos activités ont été renforcées pour détailler, tant en amont qu'en aval, les modalités d'acquisition.

Par ailleurs, une procédure d'intégration des acquisitions et de suivi post-acquisition a été établie et publiée sur l'intranet du Groupe et fait partie des règles les Essentiels du Groupe. Des audits post-acquisition sont réalisés afin de permettre un meilleur suivi des projets approuvés par les comités d'engagement et de

favoriser le partage d'expérience au sein du Groupe. Pour les projets qui ne rempliraient pas les objectifs du business plan initial, des plans d'action sont établis et les nouveaux investissements sont différés dans la *Business Unit* concernée. Leur partage au sein de la communauté des directeurs du développement contribue à l'appropriation des enjeux liés aux acquisitions par les équipes opérationnelles dans les phases amont et aval des acquisitions.

Rapprochement Veolia Suez

Le bilan du rapprochement entre Veolia et Suez qui s'est conclu en 2022 est un succès marqué par des synergies dans de nombreux domaines. L'excellence dans l'exécution du rapprochement avec Suez démontre la capacité de Veolia à intégrer des acquisitions même de taille très significative. En particulier, le baromètre *Voice of Ressources* de 2023 a montré un taux d'engagement élevé des collaborateurs, toutes origines confondues, et les taux de souscription aux opérations d'actionariat salarié sont également un signe de confiance dans l'avenir du Groupe. Sur la durée d'Impact 2023, la détention du capital par les salariés est passée de 2 % fin 2019, à 7,5 % fin 2023.

2.2.2.3 Risques financiers (FIN)

Risques liés aux variations des prix de l'énergie, des consommables et des matières premières (FIN-01)

Identification du risque

Description du risque

Les achats d'énergie, de consommables et de matières premières constituent une dépense importante de fonctionnement dans les activités du Groupe.

En particulier :

- le gasoil pour les activités liées à la collecte des déchets ;
- le charbon et le gaz et la biomasse pour les activités de fourniture de services énergétiques ;
- l'électricité pour les activités liées au traitement et à la distribution d'eau.

Même si les prix ont globalement baissé par rapport à 2022, les tensions géopolitiques observées dans certaines zones géographiques ou pays maintiennent sous pression certaines sources d'approvisionnements du Groupe.

Les contrats du Groupe contiennent généralement des mécanismes d'indexation. Toutefois, ces mécanismes ne permettent pas toujours de couvrir ces coûts (existence de délais entre la hausse des prix et le moment où le Groupe est autorisé à augmenter ses prix pour couvrir ses coûts supplémentaires ou l'inadaptation de la formule d'actualisation de la structure des coûts, y compris les taxes afférentes). Toute hausse soutenue des prix d'achat et/ou des taxes pourrait porter atteinte à l'activité du Groupe en accroissant ses coûts et en réduisant sa rentabilité, dans la mesure où il ne serait pas capable d'augmenter ses tarifs de manière suffisante pour couvrir ses coûts supplémentaires.

Les activités de tri-recyclage et négoce sont particulièrement exposées aux variations du prix des matières premières secondaires (papier, plastique, ferraille et métaux non ferreux). Une baisse significative et durable du prix de ces matières premières secondaires, combinée le cas échéant à l'impact de la conjoncture économique sur les volumes, peut affecter les résultats du Groupe. Le Groupe intervient également dans des activités de production d'électricité en Europe centrale, en Asie, en Allemagne, au Royaume-Uni et en France. Une part importante de ces ventes relève d'une production dite « fatale », co-générée avec de la chaleur. L'exposition du Groupe provient ainsi de la volatilité des prix de marché de l'électricité ou bien des variations de prix imposées par le régulateur, dans les pays réglementant le prix de l'électricité. Une baisse significative et durable du prix de l'électricité dans les pays concernés peut donc affecter les résultats du Groupe.

Pour plus de détails cf. chapitre 6.1, note 8.3.1.3 des états financiers consolidés *infra*.

Effets potentiels pour le Groupe

- La remise en cause de l'équilibre économique de contrats
- La variation des volumes de consommation (activités Eau et Énergie)

Risques corrélés

- Risques économiques
- Risques liés aux évolutions des marchés
- Risques géopolitique et politique
- Risques liés aux évolutions fiscales
- Risques achats, approvisionnements et logistique

Parties prenantes

- Société
- Clients
- Actionnaires

Gestion du risque

La plupart des contrats disposent de clauses, notamment de formules d'indexation, permettant de répercuter les variations éventuelles des prix de l'énergie, des consommables et des matières premières.

Le Groupe mène une politique de gestion du risque de prix des matières premières, qui a pour objectif une couverture progressive sur trois ans (lorsqu'elle est possible) afin de limiter la volatilité des résultats. Sur les contrats d'achats globaux les plus exposés aux variations des prix de l'énergie, des consommables et des matières premières, la direction des achats négocie avec ses fournisseurs des formules d'actualisation permettant un ajustement rationnel des prix et un partage des risques.

La plupart des contrats conclus par les sociétés du Groupe prévoient des clauses ayant pour objectif de répercuter les variations éventuelles des prix de l'énergie, des consommables et des matières premières secondaires sur les recettes du Groupe au moyen, notamment, de formules d'indexation. Par ailleurs, la fourniture d'énergie peut, dans certains pays et pour certaines énergies, faire l'objet de contrats d'approvisionnement à long terme.

Risques de contrepartie liés aux activités opérationnelles (FIN-02)

Identification du risque

Description du risque

Le Groupe est exposé, par ses activités financières et opérationnelles, aux risques de défaillance de ses contreparties (clients, fournisseurs, partenaires, intermédiaires, banques).

Le risque de contrepartie peut se matérialiser au moment du paiement ou de la livraison de prestations et fournitures acquises. Il peut également s'agir de pertes sur des actifs, par exemple sur des placements financiers ou en cas de faillite d'un client ou d'un fournisseur.

Enfin il désigne le risque qu'une entité du groupe ne puisse pas honorer ses engagements financiers (remboursement de dette, respect d'une garantie, compensation sur une opération de produits dérivés, etc.). Cf. chapitre 5.3 Financement *infra*.

L'environnement économique et géopolitique dans lequel le groupe opère actuellement est un facteur important de ce risque.

Effets potentiels pour le Groupe

- Le non-paiement ou les délais de paiement de clients
- La remise en cause de l'équilibre économique de contrats
- La diminution des investissements par des clients

Risques corrélés

- Risques économiques
- Risques géopolitiques et politiques

Parties prenantes

- Société
- Clients
- Actionnaires

2

Gestion du risque

Le Groupe anticipe la survenance de risques de contrepartie liés aux activités opérationnelles par un diagnostic des volumes potentiels de créances.

Le Groupe effectue une analyse en amont de la solvabilité de ses clients afin d'évaluer les volumes potentiels de créances et d'anticiper la survenance des risques. Le risque de crédit sur les actifs financiers opérationnels s'apprécie au travers du rating des clients majoritairement publics. Le risque sur les autres créances d'exploitation s'apprécie au travers de l'analyse des retards de paiement et/ou des défaillances des clients en tenant compte de leur nature (publics/privés).

Par ailleurs, le Groupe limite son exposition aux risques de défaillance de ses contreparties par la diversité et la multitude de ses clients.

Risques de liquidité (FIN-03)**Identification du risque**

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
La liquidité brute de l'entreprise est définie comme l'ensemble de la trésorerie disponible et des lignes bancaires confirmées. La liquidité nette correspond à la liquidité brute à laquelle sont soustraits les besoins de financements courants. Le Groupe pourrait être exposé à un risque de liquidité et ne pas disposer des ressources financières pour faire face à ses engagements contractuels.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Le défaut du remboursement de la dette ■ La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
	Risques corrélés
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pas de risques corrélés
	Parties prenantes
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Société ■ Clients ■ Actionnaires

Gestion du risque**La gestion opérationnelle de la liquidité et le financement sont assurés par la direction financement et trésorerie.**

Cette gestion passe par la centralisation des financements significatifs et des positions de trésorerie excédentaires significatives dans le but d'optimiser la liquidité et la trésorerie. Le groupe dispose d'un programme de billets de trésorerie pour son financement à court terme, dont le plafond s'élève à 6 milliards d'euros; le lissage de l'échéancier de remboursement sur 12 mois permet de réduire le risque de liquidité à court terme. Le Groupe a par ailleurs à sa disposition une ligne de crédit syndiqué multidevises, pour un montant total non tiré au 31 décembre 2023 de 4,5 milliards d'euros, ainsi que des lignes de crédit bilatérales pour un montant total non tiré au 31 décembre 2023 de 1,5 milliard d'euros. Ces lignes de crédit permettent au Groupe de réduire le risque de liquidité.

En général, le Groupe refinance par anticipation ses échéances obligataires significatives afin de réduire le risque de liquidité, mais compte tenu d'une solide liquidité financière, le Groupe n'a pas eu besoin d'émettre d'emprunt obligataire en 2023. Le Groupe a procédé au cours de l'année 2023 au remboursement de quatre emprunts obligataires arrivant à échéance pour un montant total de 1,4 milliard d'euros, et au rachat partiel pour 397,2 millions d'euros le 23 novembre 2023 d'une dette obligataire hybride héritée de Suez dont le montant total était de 600 millions d'euros et dont la première date de call est au 19 avril 2024.

Le Groupe a également réalisé le 22 novembre 2023 une nouvelle émission d'obligations hybrides pour un montant total de 600 millions d'euros.

Ainsi, sa liquidité brute s'élève à 16,6 milliards d'euros au 31 décembre 2023 (contre 17,1 milliards d'euros fin 2022), et sa liquidité nette à 8,5 milliards d'euros (contre 9,9 milliards d'euros fin 2022).

Pour plus détails, cf. chapitre 6.1, note 8.3.2.2 des états financiers consolidés *infra*.

Risques liés aux évolutions fiscales (FIN-04)

Identification du risque

Description du risque

Veolia opère à travers le monde dans de nombreux pays relevant de régimes fiscaux différents. Le risque fiscal est le risque associé à des changements de lois et règlements (qui peuvent avoir un effet rétroactif), à l'interprétation desdites lois et règlements et à l'évolution de la jurisprudence en matière d'application des règles fiscales.

Ces règles dans les différents pays où le Groupe est présent sont en constante évolution et peuvent être soumises à interprétation et/ou à modification concernant notamment les régimes d'imposition ou les taux d'imposition applicables. Le Groupe ne peut garantir de manière absolue que ses interprétations ne seront pas remises en cause, avec des conséquences négatives sur sa situation financière ou ses résultats. Par ailleurs, le Groupe est engagé dans des contrôles et voies de recours habituels en matière fiscale.

Les principaux contrôles et litiges fiscaux en cours sont décrits dans le chapitre 6.1, note 11.3 des états financiers consolidés *infra*.

Effets potentiels pour le Groupe

- La remise en cause de l'équilibre économique de contrats
- La tension sur les prix de vente des services

Risques corrélés

- Risques liés aux variations des prix de l'énergie, des consommables et des matières premières
- Risques liés aux évolutions réglementaires, notamment en matière sanitaire ou environnementale
- Risques géopolitiques et politiques

Parties prenantes

- Société
- Clients
- Actionnaires

Gestion du risque

Veolia, soucieux de se conformer aux lois et règlements fiscaux en vigueur localement, s'appuie sur sa direction fiscale et sur un réseau de professionnels de la fonction fiscale pour veiller au respect de ses obligations en la matière et ainsi limiter le risque fiscal à un niveau raisonnable et habituel.

Les administrations fiscales ont mené divers contrôles fiscaux dans les sociétés du Groupe intégrées fiscalement ou non. À ce jour, ces contrôles n'ont pas conduit à une dette envers les administrations fiscales d'un montant significativement supérieur à celui qui avait été estimé dans le cadre de la revue des risques fiscaux. Au 31 décembre 2023, le Groupe a pris en compte dans son

estimation des risques, les charges qui pourraient résulter des conséquences de ces contrôles fiscaux, en fonction de l'analyse technique des positions que le Groupe défend face aux administrations fiscales. Le Groupe revoit périodiquement l'estimation de ces risques au regard de l'évolution des contrôles et des contentieux.

Risques de change (FIN-05)

Identification du risque

Description du risque

Le Groupe présente ses états financiers en euros et doit convertir certains de ses actifs, dettes, revenus et dépenses en euros en utilisant les taux de change applicables. En conséquence, la fluctuation de la valeur des différentes devises par rapport à l'euro peut affecter la valeur de ces éléments dans ses états financiers, même si leur valeur intrinsèque n'a pas changé dans leur devise d'origine.

Ainsi, une hausse de la valeur de l'euro peut induire une baisse de la valeur retranscrite en euro des intérêts détenus par le Groupe en devises étrangères. Les risques de change sont liés aux activités internationales du Groupe, exercées hors zone euro, qui engendrent des flux dans de nombreuses devises. Une appréciation de 10 % des principales devises des pays utilisées par le Groupe face à l'euro entraînerait une hausse de l'actif net de 1 542 millions d'euros et une dépréciation de 10 % une baisse des actifs nets de 1 261 millions d'euros.

Effets potentiels pour le Groupe

- Les résultats du Groupe et ses capitaux propres

Risques corrélés

- Pas de risques corrélés

Parties prenantes

- Société
- Clients
- Actionnaires

Gestion du risque

La direction de la trésorerie et financement du Groupe gère le risque de change de façon centralisée.

Le risque de change transactionnel résiduel peut être couvert par l'utilisation d'instruments financiers dérivés (achat ou vente à terme, swaps). S'agissant du risque de conversion des actifs nets (aussi dénommé risque de change patrimonial), pour les actifs les

plus significatifs, le Groupe privilégie la mise en place de financements en devises étrangères ou des dérivés. Pour plus de détails cf. chapitre 6.1, note 8.3.1.2 des états financiers consolidés *infra*.

2.2.2.4 Risques réglementaires, éthiques et juridiques (REG)

Risques liés aux évolutions réglementaires, notamment en matière sanitaire ou environnementale (REG-01)

Identification du risque

Description du risque

Les activités du Groupe sont soumises à de nombreuses réglementations environnementales, évolutives et de plus en plus strictes. Ces réglementations imposent parfois des contraintes importantes.

Les activités du Groupe sont pour leur majeure partie soumises à des permis ou autorisations d'exploiter qui définissent les règles à respecter pour l'exploitation des installations. Ces permis d'exploiter sont délivrés par les autorités publiques au terme de procédures d'autorisation qui comprennent la réalisation d'études spécifiques présentant notamment l'impact sur l'environnement de ces installations. Ces obligations de conformité réglementaires et contractuelles portent notamment sur les rejets d'eau, la qualité de l'eau potable, le traitement des déchets, la pollution des sols et des nappes, les caractéristiques des émissions atmosphériques.

Le non-respect de ces obligations de conformité pourrait porter préjudice au Groupe et entacher sa réputation.

Par ailleurs, les lois et réglementations environnementales évoluent continuellement. Ces modifications peuvent engendrer des dépenses ou des investissements de mise en conformité importants sur nos installations.

Même si les évolutions de la réglementation sont porteuses de nouvelles opportunités de marché pour les activités du Groupe, elles sont aussi génératrices de risques. À ce titre, le groupe Veolia est amené en permanence à investir pour maintenir la conformité des installations dont il a la responsabilité. Lorsqu'il n'a pas la responsabilité des investissements, Veolia conseille ses clients pour qu'ils entreprennent eux-mêmes des travaux de mise en conformité.

Les autorités publiques ont *a contrario* le pouvoir d'engager des procédures susceptibles d'entraîner la suspension ou la révocation de permis ou d'autorisations détenus par le Groupe, ou des injonctions de suspendre, voire de cesser, certaines activités ou services dès qu'elles constatent la moindre non-conformité. Ces mesures peuvent être assorties d'amendes, de sanctions administratives ou pénales, pouvant affecter défavorablement et significativement l'image, les activités, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Enfin, le domaine de la finance est également impacté par une réglementation en lien avec l'environnement. En effet, le règlement européen UE/2020/852 du 18 juin 2020 (« règlement Taxonomie ») s'inscrit dans la politique de finance durable déployée par l'Union européenne (UE). Il définit un cadre destiné à favoriser les investissements durables par une information améliorée des acteurs du marché financier. Le Groupe s'est donc organisé pour qualifier ses activités.

Effets potentiels pour le Groupe

- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- Le délai d'obtention de permis ou autorisations d'exploiter
- Le non-renouvellement de contrats municipaux
- La difficulté d'obtenir des investissements « durables »

Risques corrélés

- Risques environnementaux et industriels
- Risques liés à l'évolution des marchés
- Risques liés au dérèglement climatique et aux catastrophes naturelles

Parties prenantes

- Planète
- Société
- Clients
- Salariés
- Actionnaires

Gestion du risque

Veolia est amené en permanence, conformément à des prescriptions légales, réglementaires ou administratives (cf. chapitre 1, section 1.6 *supra*), ou pour des mesures de prévention ou de protection particulières, à engager des dépenses ou des investissements pour maintenir la conformité des installations dont le Groupe a la responsabilité.

Veolia continue à engager les moyens nécessaires pour se conformer à ses obligations en matière d'environnement, d'hygiène, de sécurité et de gestion du risque sanitaire. Lorsque le Groupe n'a pas la responsabilité des investissements, Veolia conseille ses clients pour qu'ils entreprennent eux-mêmes des travaux de mise en conformité réglementaire.

Estimant que la conformité aux exigences réglementaires ne permet pas à elle seule d'assurer une gestion complète des risques sanitaires et environnementaux, Veolia met aussi en place des actions volontaristes reposant sur des procédures strictes de prévention et de contrôle avec une approche globale, en particulier dans les offres multiservices (par exemple, analyse des dangers, évaluation des impacts, maîtrise des points critiques et contrôle).

Le Groupe réalise par ailleurs une veille active au niveau de la recherche, sur des sujets comme les paramètres biologiques émergents ou la toxicité des mélanges. Il développe des projets de recherche, seul ou en partenariat avec des centres de recherche ou des organismes spécialisés français ou étrangers, sur certains sujets jugés prioritaires.

Dans le cadre de la mise en place de la taxonomie, Veolia s'est organisé dès la fin de l'année 2020, sous l'impulsion de son comité exécutif, pour être en mesure de fournir l'ensemble des données requises. Les équipes techniques et financières (au siège et dans les *Business Units*, au plus près des installations) ont mis en place un protocole visant à définir les modalités d'application des règlements délégués aux activités de Veolia (cf. chapitre 4, section 4.5 *infra*).

Risques de corruption et liés à l'intégrité des affaires (REG-02)

Identification du risque

Description du risque

Des actes de collaborateurs, de mandataires sociaux ou de parties prenantes externes contrevenant aux principes affirmés par le Groupe dans ses programmes de conformité pourraient exposer les sociétés du Groupe à des sanctions pénales et civiles ainsi qu'à une dégradation de sa réputation.

La prévention de la corruption et d'autres comportements contraires à l'intégrité des affaires constitue un enjeu majeur pour le Groupe et l'ensemble de ses collaborateurs. Le Groupe se doit d'être particulièrement vigilant vis-à-vis de ces risques au vu notamment de la nature de ses marchés, du montant des investissements engagés et des difficultés propres à certains pays dans lesquels l'activité est exercée.

Effets potentiels pour le Groupe

- L'image du Groupe
- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- La perte de contrats publics et industriels
- Le renouvellement de contrats publics et industriels

Risques corrélés

- Risques géopolitiques et politiques
- Risques liés à la sélection et à l'intégration des acquisitions

Parties prenantes

- Société
- Clients
- Salariés
- Actionnaires
- Planète

Gestion du risque

La direction de la conformité a pour mission de renforcer la culture de la conformité au sein du Groupe et dans ses relations avec les tiers, de détecter toute non-conformité et de la traiter de manière appropriée, afin de protéger le Groupe contre les risques de non-conformité.

À cet égard, le Groupe met en œuvre des programmes de conformité comportant notamment des normes, des procédures, un dispositif d'alerte, de la formation ainsi que des actions d'évaluation et de contrôle.

La gestion des tiers (clients, fournisseurs, partenaires, etc.) représente un des principaux enjeux de la conformité, car ceux-ci constituent une source potentielle non négligeable d'exposition aux risques de conformité pour le Groupe.

Veolia traite cette question *via* un processus global d'évaluation des tiers dont la mise en œuvre repose sur l'action de fonctions clés telles que la sûreté, les achats et la conformité.

Le dispositif de gestion de ces risques de corruption et liés à l'intégrité des affaires est exposé de manière détaillée au chapitre 4, section 4.6.3 *infra*.

Risques liés aux droits de l'Homme (REG-03)

Identification du risque

Description du risque

De par l'étendue géographique de ses activités, le Groupe est exposé au risque de non-respect par des parties prenantes, notamment externes (sous-traitants, fournisseurs, partenaires), des principes édictés par la politique droits de l'Homme du Groupe.

Effets potentiels pour le Groupe

- L'image du Groupe
- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- La perte de contrats publics et industriels
- Le renouvellement de contrats publics et industriels

Risques corrélés

- Risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs

Parties prenantes

- Société
- Clients
- Salariés
- Actionnaires
- Planète

Gestion du risque

Le Groupe s'engage depuis des années pour le respect des droits de l'Homme de ses salariés, de ceux de ses sous-traitants et fournisseurs mais aussi des communautés situées dans les territoires où il intervient.

Le programme droits de l'Homme de Veolia vise, dans le cadre de l'application stricte des valeurs du Groupe, à conserver la confiance des parties prenantes internes et externes, à renforcer l'attractivité et la différenciation commerciale, et ainsi à préserver la réputation du Groupe. Ce programme s'inscrit entièrement dans la démarche de la raison d'être portée par Veolia.

Cet attachement aux droits de l'Homme se retrouve formulé dans ses engagements pour un développement durable (*cf.* section 4.1.1 *infra*) ainsi que dans les valeurs fondamentales et principes édictés dans son Guide Éthique (*cf.* section 4.6.1.1 *infra*).

Le dispositif de gestion des risques lié aux droits de l'Homme est exposé de manière exhaustive au chapitre 4 section 4.6.4 *infra*.

3

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE RFA

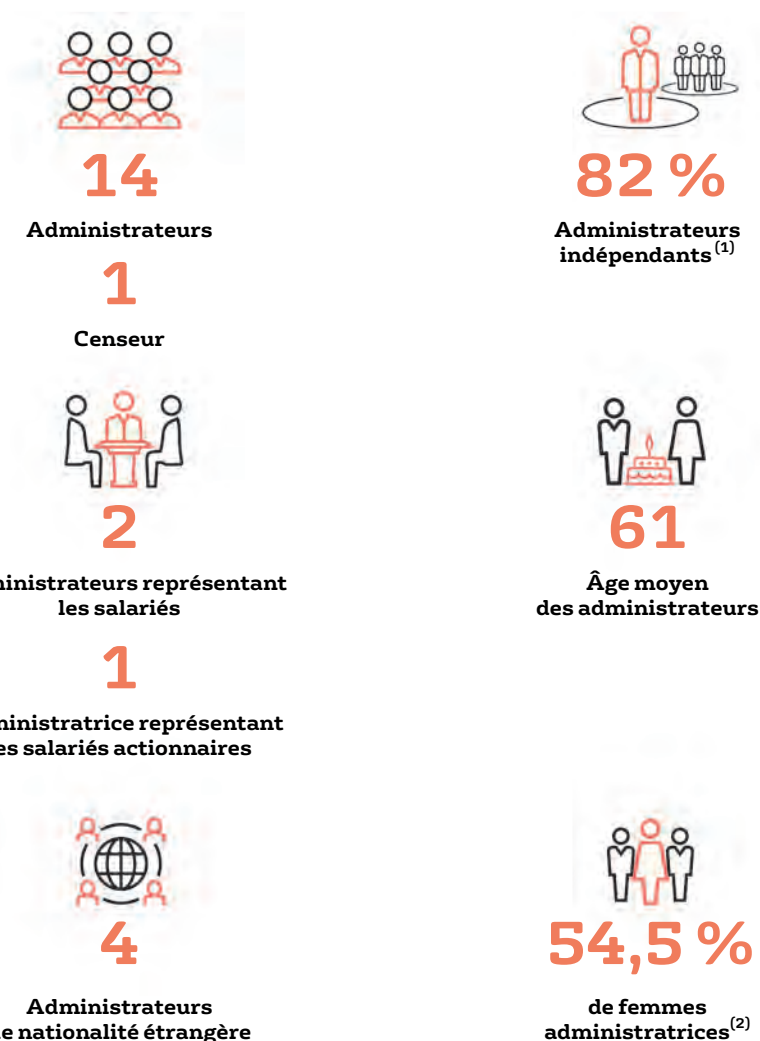
3.1	COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	108
3.1.1	Composition du conseil d'administration et liste des mandats et fonctions des administrateurs	108
3.1.2	Renouvellements et nominations proposés à l'assemblée générale du 25 avril 2024	125
3.1.3	Condamnations, faillites, conflits d'intérêts et autres informations	125
3.2	FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS	126
3.2.1	Fonctionnement du conseil d'administration	126
3.2.2	Fonctionnement des comités du conseil d'administration	138
3.3	DIRECTION GÉNÉRALE ET COMITÉ EXÉCUTIF	146
3.3.1	Mode d'exercice de la direction générale : dissociation des fonctions	146
3.3.2	Limitation des pouvoirs de la directrice générale	147
3.3.3	Comité exécutif	147
3.4	RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES	148
3.4.1	Rémunération des dirigeants et des administrateurs	148
3.4.2	Retraites et autres avantages	164
3.4.3	Plans d'intéressement long terme	167
3.4.4	Éléments soumis au vote des actionnaires conformément aux articles L.22-10-34 et L.22-10-8 du Code de commerce	177
3.5	PARTICIPATION DES MANDATAIRES SOCIAUX ET DES DIRIGEANTS AU CAPITAL	187
3.5.1	Opérations réalisées par les mandataires sur les titres Veolia Environnement	187
3.5.2	Opérations réalisées par les dirigeants sur les titres Veolia Environnement	188
3.6	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES	189

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

3.1 Composition du conseil d'administration

3.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS

3.1.1.1 Profil du conseil d'administration au 31 décembre 2023



À l'exception des administrateurs représentant les salariés et du censeur, les membres du conseil d'administration sont nommés individuellement par l'assemblée générale ordinaire sur proposition du conseil d'administration, qui, lui-même, reçoit les propositions du comité des nominations. Ils peuvent être révoqués à tout moment par décision de l'assemblée générale. Chaque administrateur, à l'exception des administrateurs représentant les salariés et de l'administratrice représentant les salariés actionnaires, doit être propriétaire d'au moins 750 actions de la Société sous la forme nominative.

Enfin, le conseil d'administration de la Société comprend également un représentant du comité social et économique de Veolia Environnement SA, qui assiste aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative.

L'évolution de la composition du conseil d'administration et de ses comités figure respectivement à la section 3.2.1.2 *infra* et à la section 3.2.2 *infra*.

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

(2) 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.

3.1.1.2 Tableau de composition du conseil au 31 décembre 2023

	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans sociétés cotées hors VE ⁽¹⁾	Indépendance	Début du mandat Échéance du mandat	Ancienneté au conseil (année)	Taux individuel d'assiduité au CA	Comités				
										Comptes et audit	Nominations	Rémunérations	Recherche, Innovation et Développement Durable	Raison d'être
Antoine Frérot <i>président du conseil d'administration</i>	65	M	Française	163 838	0		07/05/2010 AG 2026	13	100 %		●			●
Estelle Brachliano <i>directrice générale</i>	51	F	Française	31 533	1		15/06/2022 AG 2026	2	100 %					
Maryse Aulagnon <i>vice-présidente du conseil d'administration et administratrice référente</i>	74	F	Française	12 308 ⁽²⁾	0	◆	16/05/2012 AG 2027	11	89 %		●	●		●
Olivier Andriès	61	M	Française	750	1	◆	27/04/2023 AG 2027	1	100% ⁽³⁾	●		●		
Véronique Bédague	59	F	Française	750	1	◆	27/04/2023 AG 2027	1	80% ⁽³⁾	●				
Pierre-André de Chalendar	65	M	Française	5 894	2	◆	22/04/2021 AG 2025	3	100 %		●	●		●
Isabelle Courville	61	F	Canadienne	1 000	1	◆	21/04/2016 AG 2024	7	89 %		●		●	●
Marion Guillou	69	F	Française	1 390	1	◆	12/12/2012 AG 2025	11	100 %			●	●	
Franck Le Roux ⁽⁴⁾	59	M	Française	N/A	0		15/10/2018 15/10/2026	5	100 %	●		●		●
Agata Mazurek-Bąk ⁽⁴⁾⁽⁵⁾	46	F	Polonaise	2 026	0		15/06/2022 AG 2026	2	100 %	●				
Pavel Páša ⁽⁴⁾	59	M	Tchèque	N/A	0		15/10/2014 15/10/2026	9	100 %				●	
Nathalie Rachou	66	F	Française	3 656	2	◆	16/05/2012 AG 2024	11	100 %	●				●
Francisco Reynés	60	M	Espagnole	750	1	◆	27/04/2023 AG 2027	1	80% ⁽³⁾				●	
Guillaume Texier	50	M	Française	894	1	◆	21/04/2016 AG 2024	7	100 %	●			●	
Eric Xavier Amiguet i Rovira ▲	55	M	Espagnole	N/A	0	N/A	15/06/2022 Octobre 2025	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Nombre de réunions 2023									9	6	6	3	3	2
TAUX DE PRÉSENCE MOYEN 2023									96 % ⁽⁶⁾	97 %	100 %	100 %	100 %	100 %

● Président/Présidente ● Membre ⚙ Administrateur représentant les salariés ◆ Administratrice représentant les salariés actionnaires ▲ Censeur

◆ Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.

N/A : non applicable.

(1) VE : Veolia Environnement.

(2) Dont 8 740 actions détenues par MAB-Finances (Finestate) dont Maryse Aulagnon est l'actionnaire majoritaire.

(3) Taux de participation depuis leur nomination lors de l'assemblée générale du 27 avril 2023, tenant compte des engagements précédemment pris.


(4) Les administrateurs représentant les salariés et l'administratrice représentant les salariés actionnaires ne sont pas comptabilisés pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 10.3 du code AFEP-MEDEF (cf. chapitre 3, section 3.2.1.1 infra).

(5) M. Romain Ascione a été nommé par l'assemblée générale du 15 juin 2022 en qualité de remplaçant de Mme Agata Mazurek-Bąk pour une durée de quatre ans prenant fin à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025. Il est appelé à assurer les fonctions de Mme Agata Mazurek-Bąk en cas de vacance du poste de cette dernière.

(6) La faculté de participer par des moyens de télétransmission a été utilisée 7 fois par les administrateurs en 2023.

3.1.1.3 Liste des mandats et fonctions des administrateurs

Les mandats exercés par les administrateurs mentionnés ci-dessous sont donnés au 31 décembre 2023 sur la base des informations actualisées ou connues au jour du dépôt du présent Document d'enregistrement universel auprès de l'Autorité des marchés financiers :

ANTOINE FRÉROT	Président du conseil d'administration de Veolia Environnement* ; président du comité de la raison d'être ; membre du comité des nominations					
	<p>Né le 3 juin 1958 à Fontainebleau (France), Antoine Frérot est diplômé de l'École polytechnique (promotion 1977), ingénieur du corps des Ponts et Chaussées et docteur de l'École nationale des ponts et chaussées.</p> <p>Après avoir commencé sa carrière en 1981 comme ingénieur chercheur au bureau central d'études pour l'Outre-Mer, il rejoint en 1983 le Centre d'études et de recherche de l'École nationale des ponts et chaussées comme chef de projet, puis en devient directeur adjoint de 1984 à 1988. De 1988 à 1990, il occupe la fonction de responsable d'opérations financières au Crédit national. En 1990, Antoine Frérot rejoint la Compagnie générale des eaux comme chargé de mission, et devient en 1995 directeur général de CGEA Transport. En 2000, il est nommé directeur général de CONNEX, activité Transport de Vivendi Environnement, et membre du directoire de Vivendi Environnement. En janvier 2003, il est nommé directeur général de Veolia Eau, la Division Eau de Veolia Environnement*, et directeur général adjoint de Veolia Environnement*. En novembre 2009, il est nommé directeur général et, en décembre 2010, président-directeur général de Veolia Environnement*. Le 1^{er} juillet 2022, suite à la dissociation des fonctions de président et de directeur général, il devient président du conseil d'administration de Veolia Environnement*.</p>					
65 ans Français	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="427 801 948 853">Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats</th> <th data-bbox="948 801 1481 853">Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="427 860 948 1258"> <p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> président de la Fondation d'Entreprise Veolia Environnement^{VE} ; représentant permanent de Veolia Environnement* au sein du conseil d'administration de l'Institut Veolia Environnement^{VE} ; administrateur de la Société des Amis du musée du quai Branly – Jacques Chirac ; président de l'association Anvie ; président de l'association Centre d'arts plastiques de Royan ; administrateur du CNER, Fédération des agences d'attractivité, de développement et d'innovation. </td> <td data-bbox="948 860 1481 1258"> <p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> directeur général de Veolia Environnement* ; co-gérant de Veolia Eau – Compagnie générale des eaux^{VE} ; administrateur de la Société des eaux de Marseille^{VE} ; administrateur de l'association des anciens élèves de l'École polytechnique (l'AX) ; administrateur de l'association des Amis de la Bibliothèque nationale de France ; administrateur de Transdev Group ; président de l'Institut de l'entreprise (association). </td> </tr> </tbody> </table>		Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années	<p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> président de la Fondation d'Entreprise Veolia Environnement^{VE} ; représentant permanent de Veolia Environnement* au sein du conseil d'administration de l'Institut Veolia Environnement^{VE} ; administrateur de la Société des Amis du musée du quai Branly – Jacques Chirac ; président de l'association Anvie ; président de l'association Centre d'arts plastiques de Royan ; administrateur du CNER, Fédération des agences d'attractivité, de développement et d'innovation. 	<p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> directeur général de Veolia Environnement* ; co-gérant de Veolia Eau – Compagnie générale des eaux^{VE} ; administrateur de la Société des eaux de Marseille^{VE} ; administrateur de l'association des anciens élèves de l'École polytechnique (l'AX) ; administrateur de l'association des Amis de la Bibliothèque nationale de France ; administrateur de Transdev Group ; président de l'Institut de l'entreprise (association).
Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années					
<p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> président de la Fondation d'Entreprise Veolia Environnement^{VE} ; représentant permanent de Veolia Environnement* au sein du conseil d'administration de l'Institut Veolia Environnement^{VE} ; administrateur de la Société des Amis du musée du quai Branly – Jacques Chirac ; président de l'association Anvie ; président de l'association Centre d'arts plastiques de Royan ; administrateur du CNER, Fédération des agences d'attractivité, de développement et d'innovation. 	<p>En France :</p> <ul style="list-style-type: none"> directeur général de Veolia Environnement* ; co-gérant de Veolia Eau – Compagnie générale des eaux^{VE} ; administrateur de la Société des eaux de Marseille^{VE} ; administrateur de l'association des anciens élèves de l'École polytechnique (l'AX) ; administrateur de l'association des Amis de la Bibliothèque nationale de France ; administrateur de Transdev Group ; président de l'Institut de l'entreprise (association). 					
Première nomination : 7 mai 2010						
Renouvellement : 15 juin 2022						
Échéance du mandat : AG 2026						
Nombre d'actions détenues : 163 838						
Compétences : 						

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

* : société cotée.

VE : société du Groupe.



**ESTELLE
BRACHLIANOFF**

Directrice générale et administratrice de Veolia Environnement*



51 ans
Française

Première nomination :
15 juin 2022

Échéance du mandat :
AG 2026

Nombre d'actions
détenues :
31 533

Compétences :



Née le 26 juillet 1972, **Estelle Brachlianoff** est diplômée de l'École polytechnique et de l'école d'ingénieurs des Ponts et Chaussées. Elle a rejoint la direction des infrastructures du Val-d'Oise de l'agglomération parisienne en 1998 en tant que chef du service des grandes infrastructures. En 2002, elle devient conseillère du préfet de la région Île-de-France, chargée des transports et de l'aménagement. Elle rejoint Veolia Propreté en 2005 en tant que conseillère spéciale auprès du PDG. Elle a occupé le poste de DG de Veolia Propreté Nettoyage et Multiservices à partir de 2008 et de Veolia Propreté Île-de-France à partir de 2010. En 2012, elle est devenue DG de Veolia Propreté au Royaume-Uni. Elle a également été membre du comité du président de la Confédération de l'industrie britannique (CBI) de 2013 à 2018 et elle a été présidente de la Chambre française de Grande-Bretagne de juin 2016 à juillet 2018. Membre du comité exécutif de Veolia depuis 2013 et directrice de la zone Royaume-Uni et Irlande de 2013 à 2018, Estelle Brachlianoff a été directrice des opérations de Veolia du 1^{er} septembre 2018 au 30 juin 2022 incluant les directions du digital et des achats. Depuis 2019, Estelle Brachlianoff est membre du conseil de surveillance d'Hermès International* et membre de son comité d'audit et des risques et de son comité RNG-RSE. Elle a été nommée administratrice de Veolia Environnement le 15 juin 2022 et a pris la succession d'Antoine Frérot à la direction générale du Groupe à compter du 1^{er} juillet 2022.

**Fonctions principales exercées en dehors de la Société –
Autres mandats**

En France :

- membre du conseil de surveillance, du comité d'audit et des risques et du comité des rémunérations, des nominations, de la gouvernance et de la RSE de Hermès International* ;
- présidente du conseil d'administration de la Société des Eaux de Marseille^{VE} ;
- co-gérante de Veolia Eau – Compagnie générale des Eaux^{VE}.

**Fonctions ou mandats échus au cours
des cinq dernières années**

En France :

- administratrice de SARP^{VE} ;
- administratrice de SARP Industries^{VE} ;
- présidente de Veolia Énergie France^{VE} ;
- présidente de Veolia Propreté^{VE} ;
- présidente de Veolia Water^{VE} ;
- présidente-directrice générale et administratrice de Veolia Énergie International^{VE} ;
- membre du conseil de surveillance de Veolia Eau – Compagnie générale des Eaux^{VE} ;
- présidente-directrice générale et administratrice de Veolia Africa^{VE}.

À l'étranger :

- présidente et administratrice de Veolia Holding America Latina SA (Espagne)^{VE} ;
- administratrice de Veolia Japan G.K. (Japon)^{VE} ;
- présidente et administratrice de Comgen (Australie)^{VE} ;
- présidente et administratrice de Veolia Environmental Services Australia (Australie)^{VE} ;
- présidente et administratrice de Veolia China Holding (Hong Kong)^{VE} ;
- présidente et administratrice de Veolia Environmental Services China (Hong Kong)^{VE} ;
- administratrice de Veolia Energy UK Plc (Royaume-Uni)^{VE} ;
- administratrice de Veolia Environmental Services UK (Royaume-Uni)^{VE} ;
- administratrice de Veolia ES Holdings UK (Royaume-Uni)^{VE} ;
- administratrice de Veolia UK Limited (Royaume-Uni)^{VE} ;
- administratrice de Veolia Water UK Limited^{VE} ;
- présidente et administratrice de Veolia Decommissioning Services Norway AS (Norvège)^{VE}.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

* : société cotée.

VE : société du Groupe.



MARYSE AULAGNON



74 ans
Française

Première nomination :
16 mai 2012

Renouvellement :
27 avril 2023

Échéance du mandat :
AG 2027

Nombre d'actions
détenues :
12 308**

Compétences :



Administratrice indépendante de Veolia Environnement* ; vice-présidente du conseil d'administration et administratrice référente ; présidente du comité des rémunérations ; membre du comité des nominations ; membre du comité de la raison d'être

Maryse Aulagnon était présidente fondatrice du groupe Affine, composé de deux foncières cotées à Paris et Bruxelles, spécialisées en immobilier d'entreprise ; elle anime aujourd'hui MAB-Finances (Finestate), société d'investissement dédiée à l'investissement en immobilier para-hôtelier (coliving). Mme Aulagnon est titulaire d'un DESS en sciences économiques et diplômée de l'Institut d'études politiques et de l'École nationale d'administration. Elle est maître des requêtes honoraire au Conseil d'État (1975-1979). Après avoir occupé différents postes à l'ambassade de France aux États-Unis (1979-1981) et dans plusieurs cabinets ministériels (budget, industrie), elle entre en 1984 dans le groupe Compagnie générale d'électricité (aujourd'hui Alcatel) en tant que directrice des affaires internationales. Elle rejoint ensuite Euris en qualité de directrice générale dès sa création en 1987. Elle fonde le groupe Affine en 1990. Elle a été administratrice d'Air-France KLM* (présidente du comité d'audit) de juillet 2010 à mai 2021 et elle est présidente de la Fédération des Sociétés immobilières et foncières (FSIF) depuis avril 2019. Enfin, elle est active dans plusieurs organismes professionnels (Club de l'Immobilier, Université de la Ville de Demain, etc.), ainsi qu'auprès d'organisations et associations culturelles et universitaires (Fondation des Sciences Po, Le Siècle, Groupe d'acquisition pour l'art contemporain [GAAC], Théâtre national de l'Opéra-Comique, etc.).

**Fonctions principales exercées en dehors de la Société –
Autres mandats**

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- présidente-directrice générale de MAB-Finances (Finestate).

**Autres mandats et fonctions exercés
dans toute société/entité :**

En France :

- présidente de la Fédération des sociétés immobilières et foncières (FSIF) ;
- administratrice du Théâtre national de l'Opéra-Comique.

À l'étranger :

- administratrice de Holdaffine BV, groupe MAB-Finances (Pays-Bas).

**Fonctions ou mandats échus au cours
des cinq dernières années**

En France :

- administratrice d'Air-France KLM* ;
- membre du conseil de surveillance du groupe BPCE (Banque populaire Caisse d'Épargne) ;
- membre du conseil exécutif du MEDEF.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

* : société cotée.

** : dont 8 740 actions détenues par MAB-Finances (Finestate) dont Maryse Aulagnon est l'actionnaire majoritaire.

VE : société du Groupe.



Expérience des métiers Veolia



Expérience internationale



Affaires publiques



Banque Finance



RSE



Digital

OLIVIER ANDRIÈS

Administrateur indépendant de Veolia Environnement* ; membre du comité des comptes et de l'audit ; membre du comité des rémunérations



61 ans
Français

Première nomination :
27 avril 2023

Échéance du mandat :
AG 2027

Nombre d'actions
détenues :
750

Compétences :



Olivier Andriès rejoint, en 1990, la direction du Trésor au ministère des Finances, où il suit le secteur aéronautique et défense, puis intègre en 1993 le cabinet du ministre de l'Économie et des Finances, en tant que conseiller industriel. En 1995, il entre dans le groupe Lagardère* en tant que directeur adjoint de la stratégie et devient, en 1998, conseiller spécial auprès de Jean-Luc Lagardère. En 2000, Olivier Andriès rejoint Airbus*, où il occupe le poste de directeur des programmes long-courrier, avant d'entrer en 2005 au comité exécutif en tant que directeur de la stratégie. En 2008, il intègre Safran* au poste de directeur général adjoint, en charge de la stratégie et du développement du groupe. Il est ensuite nommé directeur général adjoint en charge de la défense et de la sécurité, et devient membre du directoire de Safran* en 2009. En 2011, Olivier Andriès prend la présidence de Safran Helicopter Engines. En 2015, il est nommé président de Safran Aircraft Engines. Le 1^{er} janvier 2021, Olivier Andriès devient directeur général de Safran*.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- directeur général de Safran*.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

En France :

- administrateur de Safran* ;
- 1^{er} vice-président du Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales (Gifas).

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :

- président de Safran Aircraft Engines ;
- président de Rafale International ;
- représentant permanent de Safran Aircraft Engines au conseil d'administration de Powerjet.

À l'étranger :

- président de Safran Aero Boosters (Belgique) ;
- administrateur de EP Europrop International GmbH (Allemagne) ;
- administrateur de Safran Aircraft Engines Mexico (Mexique) ;
- administrateur de CFM International Inc. (États-Unis).

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
* : société cotée. VE : société du Groupe.



VÉRONIQUE BÉDAGUE Administratrice indépendante de Veolia Environnement* ; membre du comité des comptes et de l'audit

59 ans
Française

Première nomination :
27 avril 2023

Échéance du mandat :
AG 2027

Nombre d'actions
détenues :
750

Compétences :



Véronique Bédague est présidente-directrice générale de Nexity* depuis le 1^{er} janvier 2023, après en avoir été administratrice et directrice générale (du 19 mai 2021 au 31 décembre 2022). Diplômée de l'Institut d'études politiques Paris, de l'ESSEC et ancienne élève de l'École nationale d'administration, Véronique Bédague a rejoint le groupe Nexity* en 2017 en tant que secrétaire générale et membre du Comité exécutif. Elle est présidente-directrice générale de Nexity Immobilier d'Entreprise depuis 2018, directrice générale déléguée du groupe Nexity*, chargée du pôle « Clients Entreprise et Collectivité » depuis 2019, puis du pôle « Client Institutionnel » depuis 2020. Elle a fait carrière au ministère de l'Économie et des Finances, au Fonds monétaire international et à la Ville de Paris. Avant de rejoindre Nexity*, elle était directrice de cabinet du Premier ministre français.

**Fonctions principales exercées en dehors de la Société –
Autres mandats**
Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- présidente-directrice générale de Nexity*.

**Autres mandats et fonctions exercés
dans toute société/entité :**
En France :

- présidente de SIG 30 Participations ;
- membre du conseil de surveillance d'Ægide ;
- administratrice de Nexity Immobilier d'Entreprise ;
- présidente de SIG 30 Participations ;
- directrice générale déléguée de Villes et projets et VP Participations ;
- représentante légale de Villes et projets, gérante de SNC Aménagement Charras ;
- représentante légale de SIG 30 Participations, administratrice de SAS Eco-campus A Châtillon ;
- représentante légale de Nexity, vice-président, directrice générale et administratrice de SAS Eco-campus A Châtillon ;
- représentante légale de SAS Eco-campus A Châtillon, présidente de SAS Mercedes ;
- représentante légale de Nexity, présidente de SAS Lilas Paul Meurice ;
- représentante légale de Nexity, directrice générale de En Invalides Gestion SAS, Eco-campus A Châtillon ;
- représentante légale de SIG 30 Participations, présidente de Neximmo 19, Neximmo 38, Neximmo 41, Neximmo 44, Neximmo 51, Neximmo 60, Neximmo 71, Neximmo 75, Neximmo 85, Neximmo 90, Neximmo 91, Neximmo 96, Neximmo 97, Neximmo 100, Neximmo 101, Neximmo 102, Neximmo 103, Neximmo 104, Neximmo 106, Neximmo 107, Neximmo 108, Neximmo 109, Neximmo 110, Neximmo 112, Neximmo 113, Neximmo 114, Neximmo 116, Neximmo 117, Neximmo 118, Neximmo 119, Neximmo 120, Neximmo 121, Neximmo 124, Neximmo 125, Neximmo 126, Neximmo 127, Neximmo 128, Neximmo 129, Neximmo 130, Neximmo 131, Neximmo 132, Neximmo 133, Neximmo 134, Neximmo 136, Neximmo 137, Neximmo 139, Nexprom, La Cité, Sari Investissement, Terrae Novae 1, Terrae Novae 2, SAS Porte de Montreuil ;
- représentante légale de SIG 30 Participations, directrice générale de Aqueduc, SAS Bagneux Briand, SAS Bagneux Victor Hugo ;
- représentante légale de SIG 30 Participations, Gérante de Terrae Novae ;
- représentante légale de SARI Investissements, liquidateur de SCI Boulogne Ville A3B ;
- représentante légale de Villes et Projets, présidente de Presqu'île Hérouvillaise ;
- représentante légale de VP Participations, présidente de Nexiville 1, Nexiville 2, Nexiville 4, Nexiville 5, Pontault Louvetière, Nexiville 8, Nexiville 9, Garenne Aménagement, Nexiville 11, Nexiville 14, Nexiville 19, Nexiville 20, Neximmo 42, Axioparc ;
- en sa qualité de représentante légale de SIG 30 Participations et de Sari Investissement, Véronique Bédague est également représentante légale de diverses sociétés civiles ou de sociétés en nom collectif.

**Fonctions ou mandats échus au cours
des cinq dernières années**
En France :

- présidente-directrice générale et administratrice de Nexity Immobilier d'Entreprise ;
- représentante légale de Nexity Immobilier d'Entreprise, présidente de Tereneo, F.I. Développement, lwood Gestion, ;
- administratrice de Édouard Denis Développement ;
- administratrice de Électricité de France* ;
- administratrice de l'association BBCA ;
- présidente de Nexity Logement ;
- représentante légale de Nexity, présidente de SAS Nexity Franchises ;
- directrice générale de SIG 30 Participations
- représentante légale de SIG 30 Participations, présidente de Neximmo 48, Neximmo 49, Neximmo 54, Neximmo 65, Neximmo 72, Neximmo 73, Neximmo 80, Neximmo 81, Neximmo 82, Neximmo 86, Neximmo 87, Neximmo 88, Terrae Novae 3, Neximmo 111, Neximmo 122, Neximmo 137, Neximmo 138, Fédération des assurances Nexity, Nexity Cockpit Investissement, Nexity Residences Gérées, SCI Boulogne Ville A3B, Bagneux Briand, Bagneux Victor Hugo ;
- présidente du conseil d'administration et administratrice de Nexity Property Management ;
- présidente et représentante légale de Neximmo 78, présidente de Service Personnel, Accessite, Hiptown, Nexity Solutions Digitales, Costame, Moreau Experts, Nexity Contractant Général, L'Étoile Property Management, Maestro Ingenierie ;
- membre du comité de surveillance de Bureaux à Partager ;
- représentante légale de VP Participations, Présidente d'Immocash 1, Immocash 2, Immocash 3.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

* : société cotée.

VE : société du Groupe.



Expérience des métiers Veolia



Expérience internationale



Affaires publiques



Banque Finance



RSE



Digital

**PIERRE-ANDRÉ
DE CHALENDAR**



65 ans
Français

Première nomination :
22 avril 2021

Échéance du mandat :
AG 2025

Nombre d'actions
détenues :
5 894

Compétences :



Administrateur indépendant de Veolia Environnement* ; président du comité des nominations ; membre du comité des rémunérations ; membre du comité de la raison d'être

Pierre-André de Chalendar, diplômé de l'ESSEC et ancien élève de l'École nationale d'administration, ancien inspecteur des Finances, a été adjoint du directeur général chargé de l'Énergie et des Matières premières au ministère de l'Industrie. Il entre en 1989 à la Compagnie de Saint-Gobain* comme directeur du plan. Il occupe ensuite les postes de vice-président des Abrasifs Europe entre 1992 et 1996, président de la branche Abrasifs de 1996 à 2000, il a été nommé en 2003 directeur général adjoint de la Compagnie de Saint-Gobain* en charge du pôle Distribution Bâtiment. Nommé directeur général délégué de la Compagnie de Saint-Gobain* en mai 2005, puis élu administrateur en juin 2006, il est nommé directeur général de la Compagnie de Saint-Gobain* en juin 2007 et président-directeur général en juin 2010. À compter du 1^{er} juillet 2021, il en devient président non exécutif. Pierre-André de Chalendar est par ailleurs administrateur de BNP Paribas* et de Bpifrance. Depuis juillet 2017, il est co-président de La Fabrique de l'Industrie et président du conseil de surveillance de l'ESSEC depuis février 2019. Il est devenu président de l'Institut de l'Entreprise le 1^{er} janvier 2023.

**Fonctions principales exercées en dehors de la Société –
Autres mandats**

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- président du conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain*.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

En France :

- administrateur de BNP Paribas* ;
- administrateur de Bpifrance ;
- co-président de La Fabrique de l'industrie ;
- président du conseil de surveillance de l'ESSEC ;
- membre du conseil de surveillance du Cercle des économistes ;
- président de l'Institut de l'Entreprise.

**Fonctions ou mandats échus au cours
des cinq dernières années**

En France :

- directeur général de la Compagnie de Saint-Gobain*.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

* : société cotée.

VE : société du Groupe.



**ISABELLE
COURVILLE**

61 ans
Canadienne

Première nomination :
21 avril 2016

Renouvellement :
22 avril 2020

Échéance du mandat :
AG 2024

Nombre d'actions
détenues :
1 000

Compétences :



Administratrice indépendante de Veolia Environnement* ; présidente du comité recherche, innovation et développement durable ; membre du comité des nominations ; membre du comité de la raison d'être

Isabelle Courville est diplômée en génie physique de Polytechnique Montréal et en droit de l'Université McGill. Elle a œuvré pendant vingt ans dans le domaine des télécommunications canadiennes notamment comme présidente du groupe Grandes Entreprises de Bell Canada ainsi qu'à titre de présidente et chef de la direction de Bell Nordiq. De 2006 à 2013, elle rejoint Hydro-Québec, où elle exerce dans un premier temps la fonction de présidente d'Hydro-Québec TransÉnergie, puis dans un second temps celle de présidente d'Hydro-Québec Distribution. Elle a été présidente du conseil d'administration de la Banque Laurentienne du Canada de 2013 jusqu'au 9 avril 2019 puis a été nommée présidente du conseil d'administration de Canadian Pacific Railway*. Elle siège également au conseil d'administration de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques.

**Fonctions principales exercées en dehors de la Société –
Autres mandats**

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- présidente du conseil d'administration de Canadian Pacific Kansas City* (Canada).

**Autres mandats et fonctions exercés
dans toute société/entité :**

À l'étranger :

- membre du comité de vérification et des finances, du comité de gouvernance d'entreprise, de nomination et de responsabilité sociale, du comité des ressources de gestion et de la rémunération, du comité des risques et de durabilité, et du comité d'intégration de Canadian Pacific Kansas City* (Canada) ;
- membre du conseil d'administration de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (Canada).

**Fonctions ou mandats échus au cours
des cinq dernières années**

À l'étranger :

- administratrice, présidente du comité des ressources humaines et membre du comité de gouvernance et d'éthique de SNC Lavalin* (Canada) ;
- présidente du conseil d'administration de la Banque Laurentienne (Canada) ;
- membre du conseil d'administration de l'Institut des administrateurs de sociétés (Canada).

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

* : société cotée.

VE : société du Groupe.



Expérience des métiers Veolia



Expérience internationale



Affaires publiques



Industrie



R&D



Banque Finance



RSE

**MARION
GUILLOU**



69 ans
Française

Première nomination :
12 décembre 2012

Renouvellement :
22 avril 2021

Échéance du mandat :
AG 2025

Nombre d'actions
détenues :
1 390

Compétences :



Administratrice indépendante de Veolia Environnement* ; membre du comité des rémunérations ; membre du comité recherche, innovation et développement durable

Marion Guillou est diplômée de l'École polytechnique (promotion 1973), docteur en sciences des aliments et ingénieure générale honoraire des ponts, des eaux et des forêts. Elle est membre de l'Académie des technologies et de l'Académie d'agriculture de France. Elle a été directrice générale de l'alimentation au ministère de l'Agriculture (1996-2000). Elle a dirigé l'Institut national de la recherche agronomique (INRA) pendant quatre années (2000-2004), avant d'en être nommée présidente-directrice générale (2004-2012), où elle a contribué à l'orientation des recherches autour de l'agriculture, l'alimentation, l'environnement et à l'ouverture internationale. Elle a également présidé le Consortium national pour l'agriculture, l'alimentation, la santé animale et l'environnement (2010-2015) et l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France – Agreenium (2015-2020). Enfin, elle a été conseillère d'État en service extraordinaire de juin 2017 à 2020.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- administratrice indépendante.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

En France :

- administratrice, membre du comité de gouvernance, d'éthique, des nominations et de la RSE et du comité des rémunérations de BNP Paribas* ;
- membre du conseil d'administration de l'IFRI (Institut français des relations internationales) ;
- vice-présidente du conseil d'administration de Care-France ;
- membre du Haut Conseil pour le climat ;
- présidente du Fonds de dotation pour la préservation de la biodiversité des espèces cultivées et de leurs apparentées sauvages ;
- vice-présidente de l'Académie d'agriculture de France.

À l'étranger :

- membre du Board of Trustees et présidente du comité stratégique de l'Alliance (fusion de Bioversity et du CIAT) ;
- membre du Board de Bioversity ;
- membre du Board du CIAT ;
- membre de l'Independent Steering Committee d'AICCRA (adaptation au changement climatique en Afrique) ;
- co-présidente du groupe stratégique pour les systèmes agroalimentaires de la Fondation Afrique-Europe.

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :

- membre du conseil de l'ordre national de la Légion d'honneur ;
- conseillère d'État en service extraordinaire ;
- administratrice d'Imerys* ;
- membre du conseil d'administration d'Universcience ;
- présidente du conseil d'administration de l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France – Agreenium.

À l'étranger :

- membre de l'Independent Steering Committee du programme CCAFS.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

* : société cotée.

VE : société du Groupe.



**FRANCK
LE ROUX**

59 ans
Français

Première nomination :
15 octobre 2018

Renouvellement :
15 octobre 2022

Échéance du mandat :
15 octobre 2026

Nombre d'actions
détenues⁽¹⁾ :
N/A

Compétences :



Administrateur de Veolia Environnement* représentant les salariés ; chargé de mission protection sociale ; membre du comité des comptes et de l'audit ; membre du comité des rémunérations ; membre du comité de la raison d'être

Franck Le Roux a rejoint la Compagnie générale des eaux le 31 août 1983 dans le cadre du contrat du syndicat des eaux d'Île-de-France (SEDIF) en qualité de technicien de réseau d'eau potable. Il a été reçu à l'examen d'inspecteur en juin 1986. Entré à la Confédération générale du travail (CGT) en 1984, il a obtenu son premier mandat de délégué du personnel en 1985. Élu à la Commission exécutive de la Fédération CGT des services publics et animateur du collectif eau fédéral, il a été négociateur de la convention collective eau et assainissement entre 1997 et 2009. Il est délégué syndical central de la Compagnie générale des eaux puis de l'UES Veolia Eau depuis 1999. Il est aussi représentant syndical CGT du Groupe Veolia depuis sa création (Vivendi Environnement) et a négocié le premier accord avec le Groupe en 2002.

Il occupe à présent la fonction de chargé de mission protection sociale auprès de la direction des ressources humaines de la société Veolia Eau-Compagnie générale des eaux^{VE}.

**Fonctions principales exercées en dehors de la Société –
Autres mandats**

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- Néant

**Autres mandats et fonctions exercés
dans toute société/entité :**

- Néant

**Fonctions ou mandats échus au cours
des cinq dernières années**

- Néant

* : société cotée.

VE : société du Groupe.

N/A : non applicable.

(1) Conformément aux dispositions légales et statutaires, les administrateurs représentant les salariés n'ont pas l'obligation de détenir des actions de la Société en cette qualité. Franck Le Roux est détenteur de parts de FCPE investis en actions Veolia Environnement (FCPE Sequoia Classique, compartiments Plus 2019, Plus 2020, Plus 2021, Plus 2022 et Plus 2023 du FCPE Sequoia Plus).



Expérience des métiers Veolia



RSE

**AGATA
MAZUREK-BAK**



45 ans
Polonaise

Première nomination :
15 juin 2022

Échéance du mandat :
AG 2026

Nombre d'actions
détenues :
1 913

Compétences :



Administratrice représentant les salariés actionnaires* de Veolia Environnement ; membre du comité des comptes et de l'audit

Agata Mazurek-Bak possède une solide expérience dans le domaine de la finance (elle est titulaire d'une maîtrise en économie et a cinq ans d'expérience dans l'audit et le conseil, y compris la certification des comptes selon les normes comptables polonaises et internationales). Elle a rejoint le Groupe en 2005 pour mettre en place des structures de contrôle et mettre en œuvre un Centre de services partagés pour la Pologne, qu'elle a géré pendant près de dix ans en tant que directrice générale. Au cours des années suivantes, elle a occupé divers postes de direction au sein du Groupe dans le domaine des finances, des achats ou des projets stratégiques dans les opérations. Depuis 2019, elle est responsable des ressources humaines. Elle est titulaire d'un certificat Green Belt Lean Six Sigma et supervise l'activité RSE en Pologne gérée par la Fondation Veolia. Elle a été nommée administratrice de Veolia Environnement* le 15 juin 2022.

**Fonctions principales exercées en dehors de la Société –
Autres mandats**

En France :

- membre du conseil d'administration de l'Association des actionnaires-salariés de Veolia Environnement (AAVE).

À l'étranger :

- directrice des ressources humaines de Veolia Polska^{VE} et de la zone Europe centrale et orientale ;
- membre du directoire de Veolia Energia Polska^{VE} ;
- membre du conseil de surveillance de Veolia Energia Warszawa^{VE} ;
- membre du conseil de surveillance de Veolia Energia Poznan^{VE} ;
- membre du conseil de surveillance de Veolia Energia Lodz^{VE} ;
- membre du directoire de la Fondation Veolia Polska (Fundacja Veolia Polska)^{VE} ;
- membre du conseil de surveillance de l'Institut Environmentalnych Sluzeb A.S.^{VE} ;
- membre du conseil de la CCI France Pologne.

**Fonctions ou mandats échus au cours des cinq
dernières années**

À l'étranger :

- membre du directoire de l'association Technologia W Spódnicy (Stowarzyszenie TWS) ;
- administratrice de Litesko LCC^{VE} ;
- administratrice de Vilnius Energija LLC^{VE}.

VE : société du Groupe.

* M. Romain Ascione a été nommé par l'assemblée générale du 15 juin 2022 en qualité de remplaçant de Mme Agata Mazurek-Bak pour une durée de quatre ans prenant fin à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025. Il est appelé à assurer les fonctions de Mme Agata Mazurek-Bak en cas de vacance du poste de cette dernière.



**PAVEL
PÁŠA**

Administrateur de Veolia Environnement* représentant les salariés ; membre du comité recherche, innovation et développement durable



59 ans
Tchèque

Première nomination :
15 octobre 2014

Renouvellement :
15 octobre 2022

Échéance du mandat :
15 octobre 2026

Nombre d'actions
détenues⁽¹⁾ :
N/A

Compétences :



Pavel Páša est salarié de Veolia depuis 1995. Il occupe la fonction de spécialiste santé et sécurité au sein de la société tchèque Veolia Česká Republika a.s.^{VE}, spécialisée dans l'assainissement de l'eau.

**Fonctions principales exercées en dehors de la Société –
Autres mandats**

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- Néant

**Autres mandats et fonctions exercés
dans toute société/entité :**

- Néant

**Fonctions ou mandats échus au cours
des cinq dernières années**

- Néant

*: société cotée.

VE: société du Groupe.

N/A: non applicable.

(1) Conformément aux dispositions légales et statutaires, les administrateurs représentant les salariés n'ont pas l'obligation de détenir des actions de la Société en cette qualité. Pavel Páša est détenteur de parts de FCPE investis en actions Veolia Environnement (FCPE Sequoia Classique, compartiments Plus 2019, Plus 2020, Plus 2021, Plus 2022 et Plus 2023 du FCPE Sequoia Plus).



Expérience des métiers Veolia



RSE

**NATHALIE
RACHOU**

Administratrice indépendante de Veolia Environnement* ; présidente du comité des comptes et de l'audit ; membre du comité de la raison d'être



66 ans
Française

Première nomination :
16 mai 2012

Renouvellement :
22 avril 2020

Échéance du mandat :
AG 2024

Nombre d'actions
détenues :
3 656

Compétences :



Nathalie Rachou est diplômée de l'École des hautes études commerciales en 1978. Elle réalise la première partie de sa carrière chez Banque Indosuez (désormais Crédit Agricole*). Après avoir été cambiste clientèle à Londres et à Paris de 1978 à 1982, elle devient responsable de la gestion actif-passif et des risques de marché jusqu'en 1986, puis crée l'activité sur le MATIF et la filiale de courtage de la banque. De 1991 à 1996, elle est secrétaire générale de la banque Indosuez, puis de 1996 à 1999, responsable de la ligne produit change/options de change et ventes. En novembre 1999, elle crée Topiary Finance, société de gestion de portefeuille au Royaume-Uni, qu'elle dirige jusqu'en 2015. Elle a occupé par ailleurs, jusqu'en 2020, les mandats d'administratrice de Société Générale* depuis 2008 (présidente du comité des risques et membre du comité de nomination), d'Altran Technologies (présidente du comité d'audit et membre du comité de nomination et rémunération) depuis 2012 et de *Senior Advisor* de Rouvier Associés, depuis 2015. Elle est à ce jour *Non Executive Director* d'UBS Group AG*.

**Fonctions principales exercées en dehors de la Société –
Autres mandats**

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- membre du conseil d'administration, du comité des risques et du comité des nominations et gouvernance d'UBS Group AG*.

**Autres mandats et fonctions exercés
dans toute société/entité :**

En France :

- membre du conseil d'administration de l'AFIIP (société de gestion non cotée).

À l'étranger :

- membre du conseil de surveillance, présidente du comité des rémunérations et membre du comité des nominations et du gouvernement d'entreprise d'Euronext N.V.* (Pays-Bas).

**Fonctions ou mandats échus au cours
des cinq dernières années**

En France :

- *Senior Advisor* de Rouvier Associés ;
- administratrice, présidente du comité des risques et membre du comité des nominations et du gouvernement d'entreprise de Société Générale*.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

* : société cotée.

VE : société du Groupe.



FRANCISCO REYNÉS

Administrateur indépendant de Veolia Environnement* ; membre du comité recherche, innovation, et développement durable

60 ans
Espagnol

Première nomination :
27 avril 2023

Échéance du mandat :
AG 2027

Nombre d'actions
détenues :
750

Compétences :



Francisco Reynés est titulaire d'un diplôme en génie industriel et détient également un MBA. Après avoir travaillé sept ans en tant que directeur général d'Uniland, l'une des plus grandes entreprises cimentières familiales espagnoles, il a commencé sa carrière professionnelle dans l'industrie automobile où il a passé dix ans, dans le groupe Volkswagen* puis Johnson Controls Automotive. Puis, il a été directeur général de Criteria Caixa*, dirigeant son introduction en bourse en 2007. Il a occupé de 2009 à 2018 le poste de vice-président et président-directeur général d'Abertis, un opérateur mondial d'autoroutes. En mai 2015, il a dirigé en tant que président l'introduction en bourse de Cellnex Telecom*, le plus grand opérateur européen de tours télécoms, démissionnaire en juin 2018 après sa nomination dans Naturgy Energy Group*. Actuellement président-directeur général depuis février 2018. Naturgy est une société de services publics espagnole internationale, cotée à l'Ibex espagnol.

**Fonctions principales exercées en dehors de la Société –
Autres mandats**
Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- président-directeur général Naturgy Energy Group, SL* (Espagne).

**Autres mandats et fonctions exercés
dans toute société/entité :**

- président d'Abreygi, SL. (Espagne).

**Fonctions ou mandats échus au cours
des cinq dernières années**
À l'étranger :

- administrateur de Frinvyco, SL. (Espagne).

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

* : société cotée.

VE : société du Groupe.



Expérience des métiers Veolia



Expérience internationale



Affaires publiques



Industrie



Banque Finance

**GUILLAUME
TEXIER**

Administrateur indépendant de Veolia Environnement* ; membre du comité des comptes et de l'audit ; membre du comité recherche, innovation et développement durable



50 ans
Français

Première nomination :
21 avril 2016

Renouvellement :
22 avril 2020

Échéance du mandat :
AG 2024

Nombre d'actions
détenues :
894

Compétences :



Guillaume Texier est diplômé de l'École polytechnique et du Corps des mines. Il a commencé sa carrière dans l'administration où il a été notamment conseiller technique aux cabinets des ministres chargés de l'Écologie et de l'Industrie. Il a rejoint le groupe Saint-Gobain* en 2005 où il a été successivement directeur du plan à Paris, directeur général du gypse au Canada, directeur des matériaux de toiture aux États-Unis et directeur de l'activité matériaux céramiques au plan mondial. De 2016 à 2018, il a été directeur financier de la Compagnie de Saint-Gobain*. Du 1^{er} janvier 2019 à septembre 2021, il a été directeur général adjoint, directeur général de la région France, Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique de Saint-Gobain*. Depuis le 1^{er} septembre 2021, il est directeur général de Rexel*.

**Fonctions principales exercées en dehors de la Société –
Autres mandats**

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- directeur général et administrateur de Rexel*.

**Autres mandats et fonctions exercés
dans toute société/entité :**

En France :

- Néant.

**Fonctions ou mandats échus au cours
des cinq dernières années**

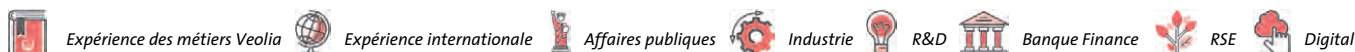
En France :

- président du conseil de l'Institut Mines Telecom Atlantique ;
- directeur général adjoint, directeur général de la région France, Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique de Saint-Gobain*.

AG: assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

*: société cotée.

VE: société du Groupe.



**ENRIC XAVIER
AMIGUET I ROVIRA**

55 ans
Espagnol

Première nomination :
15 juin 2022

Échéance du mandat :
Octobre 2025

Nombre d'actions
détenues :
N/A

Compétences :

**Censeur de Veolia Environnement* ; invité permanent du comité recherche, innovation et développement durable**

Enric Xavier Amigué i Rovira est titulaire d'un diplôme en relations publiques et protocole de l'école ESERP, d'un diplôme en marketing numérique et d'un diplôme en marketing écologique, ainsi que d'un Executive MBA de l'EADA. Il a rejoint Agbar en septembre 1995 au sein du Cabinet de la présidence et des relations publiques. Il a travaillé au sein du département consommateurs d'Aigües de Barcelona, puis du département marketing, coordonnant les différents sites web éducatifs et les sujets de marketing écologique. Au cours des huit dernières années, il a été membre du conseil d'administration de Suez, membre du comité RSE, Innovation, éthique, eau et planète durable et du comité stratégique, sur un poste élu par le comité d'entreprise européen de Suez. Il supervise, à ce jour, les projets de la fondation Agbar. Il a été nommé censeur au conseil d'administration de Veolia Environnement* le 15 juin 2022 afin, notamment, de contribuer par son expérience à l'intégration des anciens salariés de Suez chez Veolia.

**Fonctions principales exercées en dehors de la Société –
Autres mandats****Fonction principale exercée en dehors de la Société :**

- Néant.

**Autres mandats et fonctions exercés
dans toute société/entité :**

- Néant.

**Fonctions ou mandats échus au cours
des cinq dernières années****En France :**

- administrateur représentant les salariés et membre du comité RSE, innovation, éthique, eau et planète durable et du comité stratégique de Suez.

* : société cotée.

VE : société du Groupe.

N/A : non applicable.



Expérience des métiers Veolia



RSE

3.1.2 RENOUVELLEMENTS ET NOMINATIONS PROPOSÉS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 25 AVRIL 2024

La préparation du renouvellement du conseil d'administration a été initiée très en amont par le comité des nominations. S'appuyant sur les besoins exprimés lors des évaluations annuelles du fonctionnement du conseil d'administration, le comité a mandaté un cabinet de recrutement spécialisé, qui lui a proposé une longue liste de candidats, au sein de laquelle il a sélectionné une liste réduite. Le même cabinet spécialisé a procédé à l'évaluation des candidats pressentis, qui ont été auditionnés par le président du comité et le président du conseil d'administration.

Sur recommandation du comité des nominations, le conseil d'administration, lors de sa séance du 12 mars 2024, a décidé de proposer à l'assemblée générale mixte du 25 avril 2024 le renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Isabelle Courville et de M. Guillaume Texier et la nomination de Mme Julia Marton-Lefèvre en qualité d'administratrice indépendante pour une

durée de quatre ans expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle de 2028 qui sera appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2027.

Pour élaborer ses propositions à l'assemblée générale relatives à sa composition, le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations, a pris en considération les besoins exprimés lors de l'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration : internationalisation du conseil d'administration, connaissance des métiers de Veolia et de l'écosystème mondial du développement durable y compris sur les enjeux climatiques.

Les propositions de renouvellement de Mme Isabelle Courville et de M. Guillaume Texier et de nomination de Mme Julia Marton-Lefèvre permettent d'assurer une continuité et un renforcement du conseil d'administration selon les besoins identifiés.

3.1.3 CONDAMNATIONS, FAILLITES, CONFLITS D'INTÉRÊTS ET AUTRES INFORMATIONS

Sur la base des déclarations des membres du conseil d'administration à Veolia Environnement, il n'existe, à la connaissance de la Société, aucun lien familial entre les membres du conseil d'administration de la Société et, au cours des cinq dernières années : (i) aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée contre un membre du conseil d'administration de Veolia Environnement, (ii) aucun membre du conseil d'administration n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, (iii) aucune mise en cause et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée contre ces personnes par des autorités (y compris des organismes professionnels), et (iv) aucun administrateur n'a été interdit sur décision d'un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'une entreprise ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une entreprise.

À la connaissance de la Société, aucun membre du conseil d'administration n'est en situation de conflit d'intérêts avéré ou potentiel vis-à-vis de Veolia Environnement. Outre les dispositions du Code de commerce applicables en matière de conventions réglementées, le règlement intérieur du conseil d'administration dispose que tout administrateur a l'obligation de faire part au conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et doit s'abstenir de participer au vote de toute délibération du conseil d'administration pour laquelle il serait dans une telle situation de conflit d'intérêts. Aucun contrat de service ni aucune relation financière et/ou d'affaires prévoyant l'octroi d'avantages n'existent entre un administrateur ou la directrice générale et la Société ou ses filiales.

Il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, ni avec des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel un membre du conseil d'administration aurait été sélectionné en tant qu'administrateur ou membre de la direction générale de la Société.

Enfin, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de restrictions acceptées par les membres du conseil d'administration concernant la cession de leurs éventuelles participations dans le capital social de Veolia Environnement autre que :

- la disposition statutaire selon laquelle chaque administrateur hors les administrateurs représentant les salariés et l'administratrice représentant les salariés actionnaires doit être propriétaire d'au moins 750 actions de la Société sous la forme nominative ;
- les décisions portant sur la conservation d'une partie du bonus en actions acquis par M. Antoine Frérot, en sa qualité de président-directeur général jusqu'au 30 juin 2022 inclus, au titre du plan de rémunération incitative de long terme dénommé *Management Incentive Plan (MIP)*, d'une partie des actions acquises au titre des plans d'actions de performance des 2 mai 2018, 30 avril 2019 et 5 mai 2020, et d'une partie des actions qui seraient acquises au titre du plan d'actions de performance du 4 mai 2021 (cf. section 3.4.1 *infra*).
- les décisions portant sur la conservation d'une partie des actions qui seraient acquises par Mme Estelle Brachlianoff, en sa qualité de directrice générale à compter du 1^{er} juillet 2022, au titre des plans d'actions de performance des 2 août 2022 et 3 mai 2023 (cf. section 3.4.1 *infra*).

3.2 Fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités

3.2.1 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.2.1.1 Principes de gouvernement d'entreprise et code AFEP-MEDEF

La Société applique un code de gouvernement d'entreprise conformément aux prescriptions du Code de commerce dans le cadre de la cotation de ses actions sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

Le conseil d'administration de la Société a confirmé que le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF (« code AFEP-MEDEF ») (<http://www.afep.com/publications/code-AFEP-MEDEF>) est celui auquel la Société se réfère.

Conformément à la règle « appliquer ou expliquer » résultant du code AFEP-MEDEF, la Société indique qu'aucune recommandation de ce code n'a été écartée au titre de l'exercice 2023.

Veolia : lauréat des *Transparency Awards* 2023 dans la catégorie brochure de convocation

Après avoir été lauréat des *Transparency Awards* en 2022 dans la catégorie CAC Large 60, Veolia est récompensé à l'occasion de la 14^e édition des *Transparency Awards*, pour la qualité de sa documentation d'assemblée générale en obtenant le prix de la meilleure brochure de convocation et figure également au Top 20 du palmarès de la *Transparence* 2023 des sociétés du SBF 120. Ce prix est la reconnaissance du travail de toutes les équipes qui concourent à l'élaboration des supports d'informations réglementées et vient saluer les efforts de transparence qui ont été initiés depuis plusieurs années.

Les *Transparency Awards* mesurent et récompensent depuis quatorze ans la qualité de l'information des sociétés cotées françaises. L'objectif est de permettre aux émetteurs de mesurer annuellement leurs performances et d'identifier les meilleures pratiques de place pour les ériger comme de véritables standards. Une étude annuelle de la transparence, labellisée par Bureau Veritas Certification, est menée chaque année pour l'ensemble des sociétés de droit français du SBF 120. Pour chaque entreprise, quatre supports publics d'informations financière et extra-financière sont audités au travers de 289 critères objectifs et publics : le document d'enregistrement universel, la brochure de convocation à l'assemblée générale, la charte éthique et le site internet. Un comité scientifique, composé de dix membres indépendants issus d'institutions représentant les utilisateurs de l'information, garantit la neutralité de l'étude et l'équité du classement. Ce comité se réunit plusieurs fois par an pour définir les nouveaux critères de transparence et valider les résultats selon une méthodologie s'appuyant sur les quatre piliers suivants : l'accessibilité de l'information, sa précision, sa comparabilité et sa disponibilité.

Veolia : lauréat du Grand Prix de la Gouvernance Durable, à l'occasion de l'édition 2023 des Prix Entreprises & Finance durables organisée par l'AGEFI

Le Grand Prix de la Gouvernance durable est destiné à récompenser, parmi les entreprises composant le SBF 120, l'entreprise la plus performante en matière de durabilité sur le fondement des principaux éléments du Score de Gouvernance Durable Ethics & Boards qui couvrent plus de 80 données et indicateurs de gouvernance d'entreprise et leurs matérialités ESG, en fonction de 5 thématiques : (1) le fonctionnement du conseil (transparence et qualité de communication des données de gouvernance, indépendance et équilibre du pouvoir, activités du conseil et engagement de ses membres) ; (2) la composition et la diversité du conseil (diversité du genre, diversité internationale, diversité et pyramide des âges, séniorité) ; (3) la composition et le fonctionnement des comités (indépendance, activités, engagement) ; (4) la politique de rémunération du mandataire social exécutif (critères de performance de la rémunération variable à court et long termes et leurs matérialités ESG) ; et (5) les actions et les résultats de la Gouvernance Engagée.

3.2.1.2 Évolution de la composition du conseil d'administration

Conformément au code AFEP-MEDEF, l'article 11 des statuts de la Société prévoit une durée de quatre ans du mandat des administrateurs et un renouvellement du quart de la composition du conseil.

Évolutions en 2023

Le conseil d'administration, lors de sa séance du 14 mars 2023, a pris acte que Mme Clara Gaymard et M. Louis Schweitzer ne sollicitaient pas le renouvellement de leur mandat d'administrateur qui venait à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 27 avril 2023.

L'assemblée générale mixte du 27 avril 2023 a notamment renouvelé le mandat d'administratrice de Mme Maryse Aulagnon et a nommé M. Olivier Andriès, Mme Véronique Bédague et M. Francisco Reynés en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle de 2027 qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

Dates	Fin de mandat	Renouvellement	Nomination
27 avril 2023	Clara Gaymard	Maryse Aulagnon	Olivier Andriès
	Louis Schweitzer		Véronique Bédague Francisco Reynés

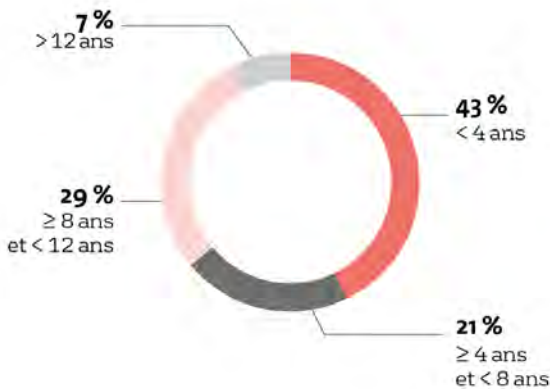
Évolutions prévues en 2024 ⁽¹⁾

Dans le cadre du renouvellement annuel du conseil, le conseil d'administration, lors de sa séance du 12 mars 2024, a pris acte que le mandat de trois administrateurs vient à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 25 avril 2024 (Mme Isabelle Courville, Mme Nathalie Rachou et M. Guillaume Texier) et que Mme Nathalie Rachou ne sollicite pas le renouvellement de son mandat à l'issue de ladite assemblée générale.

Sur la recommandation du comité des nominations, le conseil d'administration a décidé de proposer à l'assemblée générale mixte du 25 avril 2024 le renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Isabelle Courville et de M. Guillaume Texier et la nomination de Mme Julia Marton-Lefèvre en qualité d'administratrice pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle de 2028 qui sera appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2027.

À l'issue de ces propositions de renouvellements et de nomination, sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 25 avril 2024, le conseil d'administration serait composé de 14 membres, dont 2 administrateurs représentant les salariés, 1 administratrice représentant les salariés actionnaires et 7 femmes (soit 54,5 % ⁽²⁾⁽³⁾), et un censeur.

Représentation de l'ancienneté des mandats des administrateurs au 31 décembre 2023



Politique de diversité – Critères de sélection des administrateurs

Outre la féminisation de ses membres, le conseil s'attache à diversifier les profils, français et internationaux, tout en veillant à mettre en place au sein du conseil un équilibre entre les différentes parties prenantes de la Société (*stakeholders*). À la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, le conseil compte quatre administrateurs de nationalité étrangère (Mme Isabelle Courville de nationalité canadienne, Mme Agata Mazurek-Bak de nationalité polonaise, M. Pavel Páša de nationalité tchèque et M. Francisco Reynés de nationalité espagnole), soit un taux d'environ 28 %.

Sur la base de la matrice de compétence *infra*, le comité des nominations soumet au conseil d'administration ses recommandations afin de sélectionner, le cas échéant avec l'assistance d'un cabinet extérieur indépendant, les candidats au renouvellement de la composition du conseil d'administration sur la base notamment des critères suivants :

- les compétences de management acquises au sein de grandes entreprises internationales françaises ou étrangères ;
- la connaissance du Groupe ou de son secteur d'activité ;
- l'expérience professionnelle ;
- l'expertise financière et comptable ;
- les compétences en matière de RSE, R & D et digital ;
- une disponibilité suffisante ;
- des compétences spécifiques éventuelles identifiées lors de l'évaluation annuelle du fonctionnement du conseil d'administration.

⁽¹⁾ Sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 25 avril 2024.

⁽²⁾ Conformément aux articles L. 225-18-1 et L. 22-10-3 du Code de commerce et hors (i) administrateurs représentant les salariés en application des articles L. 225-27-1 et L. 22-10-7 du Code de commerce et (ii) administratrice représentant les salariés actionnaires en application de l'article L. 225-23 du Code de commerce.

⁽³⁾ Hors les administrateurs représentant les salariés et l'administratrice représentant les salariés actionnaires conformément au code AFEP-MEDEF.



	Expérience des métiers de Veolia	Expérience internationale	Affaires publiques	Industrie	R & D	Banque Finance	RSE	Digital
Antoine Frérot	●	●	●	●	●	●	●	
Estelle Brachlianoff	●	●	●	●	●	●	●	●
Maryse Aulagnon	●	●	●			●	●	●
Olivier Andriès		●	●	●	●	●		●
Véronique Bédague	●	●	●			●	●	●
Pierre-André de Chalendar	●	●	●	●	●	●	●	
Isabelle Courville	●	●	●	●	●	●	●	
Marion Guillou		●	●		●		●	
Franck Le Roux, <i>administrateur représentant les salariés</i>	●						●	
Agata Mazurek-Bağ <i>administratrice représentant les salariés actionnaires</i>	●					●	●	●
Pavel Páša, <i>administrateur représentant les salariés</i>	●						●	
Nathalie Rachou		●	●			●		
Francisco Reynés	●	●	●	●		●		
Guillaume Texier	●	●	●	●	●	●	●	●
TAUX PAR COMPÉTENCE	79 %	79 %	79 %	50 %	50 %	79 %	79 %	43 %

M. Enric Xavier Amiguet i Rovira (censeur) dispose d'une expérience des métiers de Veolia et de compétences en matière de RSE. Ces compétences ne sont pas comptabilisées dans la présente matrice de compétence.

Formation et intégration des administrateurs

À la demande des membres du conseil d'administration, la Société organise une formation aux spécificités des métiers du Groupe afin de faciliter l'intégration des nouveaux administrateurs au travers notamment de visites de sites. Par ailleurs, dans le cadre de l'intégration de nouveaux administrateurs, ceux-ci peuvent rencontrer les principaux cadres dirigeants du Groupe.

Ainsi, dans le cadre de l'intégration fin 2014 de deux administrateurs représentant les salariés, la Société a organisé à leur attention en 2014 et 2015 une session interne de formation ainsi que leur inscription à un programme de formation externe conçu par l'IFA et Sciences Po qui a conduit à la délivrance d'un certificat d'administrateur de société. Cette formation a été reconduite en 2019 à l'attention de M. Franck Le Roux. À la suite de sa nomination en qualité d'administratrice représentant les salariés actionnaires le 15 juin 2022, Mme Agata Mazurek-Bağ a participé à un programme de formation auprès de l'IFA.

Par ailleurs, depuis 2015, la Société organise pour les administrateurs des rencontres avec des responsables économiques et politiques et des visites de sites d'exploitation, comprenant des échanges avec les équipes opérationnelles du Groupe, notamment en République

tchèque, au Royaume-Uni, en Chine, en Hongrie, aux États-Unis et en Espagne. Ces visites annuelles, qui ont été interrompues durant la période de crise sanitaire, contribuent à une meilleure connaissance des métiers de Veolia et de leurs multiples enjeux, notamment environnementaux et sociaux (RSE), dans différentes géographies.

La Société consacre également régulièrement un point de l'ordre du jour des séances de son conseil d'administration à la présentation détaillée d'un de ses métiers et de ses enjeux environnementaux et sociaux (RSE). Également interrompues pendant la crise sanitaire, ces présentations ont repris dès 2021 avec des interventions notamment sur l'efficacité énergétique des bâtiments, le recyclage et la valorisation des déchets ainsi que sur le climat au travers des travaux du comité recherche, innovation et développement durable. Enfin, en juin 2023, la Société a créé un support destiné à un cycle de trois ans de formation des administrateurs sur la RSE baptisé "L'entreprise durable". Se présentant sous la forme d'un dossier de 6 à 8 pages, le premier numéro de L'Entreprise durable portait sur le reporting extra-financier, le deuxième numéro, diffusé en octobre 2023, sur la neutralité carbone.

3.2.1.3 Indépendance des administrateurs

Critères d'indépendance des administrateurs

Aux termes du règlement intérieur du conseil d'administration, mis à jour régulièrement en fonction notamment de l'actualité légale et réglementaire, sont considérés comme indépendants les membres qui n'entretiennent aucune relation avec la Société, son Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement. Le règlement intérieur a repris les critères d'indépendance des administrateurs prévus par le code AFEP-MEDEF, à savoir :

Critère 1	Salarié mandataire social au cours des cinq années précédentes Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes : <ul style="list-style-type: none"> • salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ; • salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ; • salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère.
Critère 2	Mandats croisés Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire exécutif social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
Critère 3	Relations d'affaires significatives Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil : <ul style="list-style-type: none"> • significatif de la Société ou de son Groupe ; • ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité. L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe est débattue par le conseil, et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport annuel.
Critère 4	Lien familial Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
Critère 5	Commissaire aux comptes Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes.
Critère 6	Durée de mandat supérieure à douze ans Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de douze ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date anniversaire des douze ans de mandat.
Critère 7	Statut du dirigeant mandataire social non exécutif Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.
Critère 8	Statut de l'actionnaire important Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le conseil, sur rapport du comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Ces critères sont appréciés et pondérés par le conseil d'administration puisque le conseil peut estimer qu'un administrateur, bien que ne remplissant pas les critères définis dans le règlement intérieur, peut être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la Société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif, et réciproquement.

Le règlement intérieur prévoit également que le conseil d'administration procède chaque année, avant la publication du Document d'enregistrement universel, à une évaluation de l'indépendance de chacun de ses membres sur la base des critères fixés dans ledit règlement, des circonstances particulières, de la situation de l'intéressé, de la Société et du Groupe et de l'avis du comité des nominations.

Évaluation de l'indépendance des administrateurs

Le conseil d'administration, au cours de sa réunion du 12 mars 2024, a procédé, après avis du comité des nominations, à l'évaluation annuelle de l'indépendance des administrateurs. Il applique strictement tous les critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF, notamment le critère de durée de présence au sein du conseil d'administration.

En procédant à une analyse quantitative et qualitative du critère 3 lié aux relations d'affaires significatives, le conseil a conclu à l'absence de relations d'affaires significatives et a qualifié d'indépendants les 9 administrateurs suivants (sur un total de 11, hormis les 2 administrateurs représentant les salariés et l'administratrice représentant les salariés actionnaires) : Maryse Aulagnon, Olivier Andriès, Véronique Bédague, Pierre-André de Chalendar, Isabelle Courville, Marion Guillou, Nathalie Rachou, Francisco Reynés et Guillaume Texier.

Par conséquent, à la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, le conseil d'administration de la Société compte donc 9 administrateurs indépendants sur 11 (les administrateurs représentant les salariés et l'administratrice représentant les salariés actionnaires n'étant pas comptabilisés pour établir ces pourcentages), soit un taux de 82 %, au-delà de la recommandation du code AFEP-MEDEF⁽⁴⁾.

Le tableau ci-après présente, en termes de conformité, la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance définis par le code AFEP-MEDEF. Concernant la numérotation de ces critères, ils sont précisés en page précédente au paragraphe « critères d'indépendance des administrateurs ».

	Critère n°1	Critère n°2	Critère n°3	Critère n°4	Critère n°5	Critère n°6	Critère n°7	Critère n°8	
	Salarié mandataire social au cours des cinq années précédentes	Mandats croisés	Relations d'affaires significatives	Lien familial	Commis-saire aux comptes	Durée de mandat supérieure à douze ans	Statut du dirigeant mandataire social non exécutif	Statut de l'actionnaire important	Qualification retenue
Antoine Frérot		♦	♦	♦	♦		♦	N/A	Non indépendant
Estelle Brachlianoff		♦	♦	♦	♦	♦	N/A	N/A	Non indépendant
Maryse Aulagnon	♦	♦	♦	♦	♦	♦	N/A	N/A	Indépendant
Olivier Andriès	♦	♦	♦	♦	♦	♦	N/A	N/A	Indépendant
Véronique Bédague	♦	♦	♦	♦	♦	♦	N/A	N/A	Indépendant
Pierre-André de Chalendar	♦	♦	♦	♦	♦	♦	N/A	N/A	Indépendant
Isabelle Courville	♦	♦	♦	♦	♦	♦	N/A	N/A	Indépendant
Marion Guillou	♦	♦	♦	♦	♦	♦	N/A	N/A	Indépendant
Franck Le Roux, administrateur représentant les salariés	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Agata Mazureck-Bak, administratrice représentant les salariés actionnaires	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Pavel Páša, administrateur représentant les salariés	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Nathalie Rachou	♦	♦	♦	♦	♦	♦	N/A	N/A	Indépendant
Francisco Reynés	♦	♦	♦	♦	♦	♦	N/A	N/A	Indépendant
Guillaume Texier	♦	♦	♦	♦	♦	♦	N/A	N/A	Indépendant

♦ Signifie la conformité au code AFEP-MEDEF en matière de critère d'indépendance.
N/A : Non applicable.

À l'issue de l'assemblée générale :

- (i) sous réserve de l'approbation du renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Isabelle Courville et de M. Guillaume Texier proposé à l'assemblée générale du 25 avril 2024,
- (ii) compte tenu de la non-sollicitation par Mme Nathalie Rachou du renouvellement de son mandat d'administratrice et sous réserve de la nomination de Mme Julia Marton-Lefèvre administratrice indépendante, et
- (iii) compte tenu de la constatation par le conseil d'administration, lors de ses séances des 14 mars 2023 et 12 mars 2024, de la perte d'indépendance de Mme Maryse Aulagnon, à l'issue de l'assemblée générale du 25 avril 2024, en raison de l'ancienneté de son mandat supérieure à douze ans,

le conseil d'administration serait composé de 8 administrateurs indépendants sur un total de 11 administrateurs (hormis les deux administrateurs représentant les salariés et l'administratrice représentant les salariés actionnaires), soit un taux d'environ 73 %, au-delà de la recommandation du code AFEP-MEDEF⁽⁵⁾.

⁽⁴⁾ En application de l'article 10.3 du code AFEP-MEDEF, « la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvue d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. Les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir ces pourcentages ».

⁽⁵⁾ En application de l'article 10.3 du code AFEP-MEDEF, « la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvue d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. Les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir ces pourcentages ».

3.2.1.4 Pouvoirs et travaux du conseil d'administration

Pouvoirs du conseil d'administration

Conformément à la loi, le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui le concernent.

Outre les pouvoirs dont le conseil d'administration dispose conformément à la loi, son règlement intérieur, à titre de règle interne, subordonne la prise de certaines décisions significatives de la directrice générale à l'autorisation préalable du conseil d'administration. Ces limitations de pouvoirs d'ordre interne sont décrites ci-après (cf. section 3.3.2 *infra*).

Fréquence, durée et participation aux réunions

Selon son règlement intérieur, le conseil d'administration de la Société doit se réunir au moins quatre fois par an.

Au cours de l'exercice 2023, le conseil d'administration s'est réuni neuf fois. Les séances du conseil ont duré en moyenne environ deux heures. Par ailleurs, les membres du conseil ont participé, les 14 et 15 décembre derniers, à un séminaire dédié à la stratégie du Groupe au cours de

deux demi-journées consacrées à la revue et à la discussion des thèmes stratégiques proposés par le management. Sur le fondement des attentes exprimées lors de l'évaluation annuelle du fonctionnement du conseil ainsi que lors du recueil effectué auprès de chacun des administrateurs, ce séminaire, centré sur l'approbation du programme stratégique 2024-2027, a été essentiellement consacré :

- au bilan provisoire du programme Impact 2023 et du rapprochement avec Suez ;
- au contexte géopolitique, économique, politique, financier, social, technologique et concurrentiel dans lequel s'ouvrira le programme stratégique 2024-2027 ;
- à l'étude détaillée du programme stratégique, en ce compris (i) ses lignes de force par métiers et par géographies comprenant notamment l'énergie, les technologies de l'eau, les déchets dangereux et l'innovation, (ii) la synthèse financière du programme et le pré-budget 2024, ainsi que (iii) l'ambition chiffrée du programme sur les autres composantes de la performance plurielle, notamment la proposition d'une trajectoire accélérée de décarbonation du Groupe.

Le taux moyen d'assiduité au conseil d'administration a été en 2023 d'environ **96 %**. Les moyens de télétransmission ont été utilisés sept fois en 2023 à l'instar de 2022.

Le **taux individuel d'assiduité** est mentionné à la section 3.1.1.2 *supra*.

Dates des réunions du conseil d'administration (2023)	Conseil programmé	Conseil exceptionnel
	Taux d'assiduité	
1er mars	100 %	-
14 mars	100 %	-
25 avril	-	92 %
27 avril	100 %	-
3 mai	100 %	-
2 août	100 %	-
10 octobre	-	93 %
8 novembre	93 %	-
29 novembre	-	93 %
TOTAL	99 %	93 %

Travaux du conseil d'administration en 2023

Au cours de l'exercice 2023, le conseil d'administration a été saisi notamment sur les points suivants :

Intégration de Suez	<ul style="list-style-type: none"> examen de l'avancement des projets de cessions au titre des remèdes exigés notamment par les autorités de la concurrence européenne et britannique dans le cadre de l'opération de rapprochement avec Suez.
Situation financière, trésorerie et engagements du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> revue des comptes annuels 2022 et du premier semestre 2023 ; information sur les comptes des premier et troisième trimestres 2023 ; projets de communications financières correspondants incluant le programme stratégique Impact 2023 ; renouvellement des autorisations financières et juridiques consenties en 2022 à la directrice générale, notamment pour les opérations de financement et les engagements hors bilan et pour les autorisations des opérations de garanties significatives du Groupe ; politique de dividende, propositions d'affectation du résultat et de paiement du dividende ; politique de financement du Groupe ; autoévaluation du contrôle interne ainsi que la revue du contrôle interne ; prise de connaissance des comptes rendus et rapports par sa présidente des travaux du comité des comptes et de l'audit portant notamment sur la revue fiscale, le reporting juridique, les programmes d'assurance du Groupe, le reporting fraude et l'examen de la cybersécurité de la Société comprenant notamment la cartographie des risques cyber (cf. section 3.2.2.1 <i>infra</i>).
Suivi des grandes orientations et opérations du Groupe et politique RSE	<ul style="list-style-type: none"> revue et approbation du budget 2023 et du plan long terme ; revue du programme et du plan d'action concernant le dispositif de conformité du Groupe au regard du compte rendu du comité des comptes et de l'audit ; revue de la cartographie des risques et de la matrice de matérialité des enjeux RSE ; revue de la notation extra-financière du Groupe et du niveau de déploiement de ses engagements pour un développement durable ; revue de la politique de ressources humaines du Groupe, dont notamment la politique de gestion des dirigeants et des talents, la politique de diversité et de mixité au sein des instances dirigeantes, les relations avec les salariés, ainsi que la politique de prévention santé-sécurité ; prise de connaissance des comptes rendus et rapports par sa présidente des travaux du comité recherche, innovation et développement durable (cf. section 3.2.2.4 <i>infra</i>) ; revue des projets d'investissement et de désinvestissement du Groupe ; examen du programme stratégique GreenUp 2024-2027 ; examen de l'état d'avancement de la création de l'école de la transformation écologique ("Terra Academia").
Gouvernement d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> bilan et suivi du mode de gouvernance de la Société (dissociation des fonctions de président du conseil de celles de directeur général) ; approbation de la politique de rémunération et de la rémunération du président du conseil d'administration, de la directrice générale, et des administrateurs ; examen d'un plan d'actionnariat salarié et d'un plan d'attribution d'actions ; revue de la sélection des administrateurs à l'occasion du renouvellement de sa composition ; bilan des actions mises en place en matière de conformité et d'éthique ; évaluation de l'indépendance des administrateurs ; examen de la composition des comités du conseil ; évaluation de l'organisation et du fonctionnement du conseil et de chacun de ses comités ; revue des plans de succession des membres du comité exécutif et du dirigeant mandataire social ; examen relatif aux indicateurs de suivi de la mise en œuvre de la raison d'être de Veolia (indicateurs de performance plurielle) ; prise de connaissance des comptes rendus et rapports réguliers par leur président des travaux des comités des nominations (cf. section 3.2.2.2 <i>infra</i>), des rémunérations (cf. section 3.2.2.3 <i>infra</i>) et de la raison d'être (cf. section 3.2.2.4 <i>infra</i>) ; revue de la conformité au devoir de vigilance et du plan de vigilance relatif à la prévention des atteintes graves aux droits humains et libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement.
Divers	<ul style="list-style-type: none"> examen des conventions et engagements réglementés pluriannuels et des opérations avec les parties liées et revue annuelle des conventions conformément à la procédure sur les conventions dites courantes mise en place en application de la loi PACTE ; suivi de l'évolution de l'actionnariat et compte rendu par la direction générale des <i>roadshows post-publication</i> des comptes.

En 2023, le conseil d'administration a été régulièrement informé des principaux développements commerciaux et des plans d'action proposés par la direction générale. Le conseil, au travers notamment des rapports du comité des comptes et de l'audit, est périodiquement informé de la situation financière et de la trésorerie du Groupe, de ses engagements hors bilan ainsi que de l'évolution des litiges significatifs. Le directeur général adjoint en charge des finances, du digital et des achats, le directeur général adjoint en charge des parties prenantes et de la communication et conseiller du président et le secrétaire général ont régulièrement participé aux réunions du conseil en 2023. Les administrateurs reçoivent, sur une base mensuelle, un reporting concernant le cours de bourse et le suivi des recommandations d'analystes. La direction générale communique chaque semestre aux administrateurs un dossier d'information approfondi sur les développements commerciaux du Groupe, ses initiatives en matière de recherche et d'innovation, sa vie interne (nominations, politique sociale), ses activités à caractère institutionnel (initiatives auprès de diverses institutions en France, en Europe et à l'étranger, suivi du contexte réglementaire) et ses actions en matière de RSE et de développement durable.

Pour faire suite aux attentes exprimées lors de l'évaluation annuelle 2017 du fonctionnement du conseil, les administrateurs se réunissent, depuis la séance du 3 mai 2017, en *executive session* hors la présence du président-directeur général jusqu'au 30 juin 2022 inclus, puis hors la présence de la directrice générale à compter du 1^{er} juillet 2022. Ces séances ont donné lieu à des échanges informels sur tous sujets spécifiques ou d'actualité.

Depuis 2014, une plateforme digitale est mise à la disposition des administrateurs afin qu'ils exercent leurs missions. Cette plateforme, baptisée « BoardVantage » est accessible *via* une application sur tablette, remise par la Société à tous les membres du conseil d'administration. Elle permet notamment la mise à disposition sécurisée des documents relatifs aux réunions du conseil d'administration et de ses comités.

Évaluation du conseil et de l'action de la direction générale

Une fois par an, le conseil consacre un point de son ordre du jour à l'évaluation de son fonctionnement préparée par le comité des nominations et à l'organisation d'un débat sur son fonctionnement afin :

- d'en améliorer l'efficacité ;
- de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues au sein du conseil ; et
- de mesurer la contribution effective de chaque membre à ses travaux.

En outre, le règlement intérieur du conseil prévoit qu'une évaluation formalisée soit réalisée tous les trois ans par un organisme extérieur sous la direction du comité des nominations, avec pour objectif de vérifier le respect des principes de fonctionnement du conseil et permettre d'identifier des propositions destinées à améliorer son fonctionnement et son efficacité. Chaque année, le comité des nominations adresse au conseil d'administration, qui en débat, un compte rendu sur l'évaluation des performances du président et des administrateurs ainsi que sur l'action de la direction générale ⁽⁶⁾.

Chaque année, le président du comité des nominations rend compte des résultats de **l'évaluation du fonctionnement** du conseil, de ses comités et de l'action de la direction générale réalisée avec, tous les trois ans, l'assistance d'un cabinet externe indépendant, au moyen d'un questionnaire adressé à chacun des administrateurs, complété par des entretiens individuels.

⁽⁶⁾ En application de l'article 10.3 du code AFEP-MEDEF, « une évaluation formalisée est réalisée tous les trois ans au moins. Elle peut être mise en œuvre, sous la direction du comité en charge de la sélection ou des nominations ou d'un administrateur indépendant, avec l'aide d'un consultant extérieur ».

Conclusions principales des évaluations exposées lors des conseils 2022 à 2024

De manière générale, il est jugé chaque année que les conditions entourant les travaux du conseil favorisent grandement la finalisation de ses conclusions opérationnelles.

Date du conseil	Points positifs	Points d'amélioration souhaités par les administrateurs
5 avril 2022	<ul style="list-style-type: none"> adaptation très satisfaisante du mode de fonctionnement du conseil aux conséquences de la crise sanitaire ; bonne dynamique et grande cohésion au sein du conseil, notamment dans le cadre du rapprochement avec Suez ; composition satisfaisante du conseil en termes de féminisation et d'indépendance de ses membres ; composition globalement satisfaisante des comités du conseil ; qualité des présentations faites par le président-directeur général au conseil et notamment celles communiquées lors du séminaire stratégique ; bonne implication du conseil dans les décisions clés prises par la direction générale ; qualité de la transparence et de la fluidité dans les échanges entre les administrateurs ; qualité du processus mis en œuvre pour la succession du président-directeur général. 	<ul style="list-style-type: none"> améliorer l'internationalisation de la composition du conseil ; accroître le nombre d'administrateurs ayant une expérience notamment en matière internationale, de pratique de la fonction de dirigeant d'entreprise de taille mondiale et de développement durable ; renforcer le comité des comptes et de l'audit d'un nouveau membre ; consacrer davantage de temps aux enjeux climatiques, à la transition énergétique et à l'innovation.
14 mars 2023	<ul style="list-style-type: none"> qualité de l'information fournie sur l'intégration de Suez au sein de Veolia ; composition satisfaisante du conseil en termes de féminisation et d'indépendance de ses membres ; bonne dynamique et grande cohésion au sein du conseil : la transition liée à la dissociation des fonctions s'est parfaitement bien déroulée en raison de sa remarquable préparation ; qualité des présentations faites par la directrice générale au conseil, notamment celles du séminaire stratégique ; bonne implication du conseil dans les décisions clés prises par la direction générale ; qualité de la transparence et de la fluidité dans les échanges entre les administrateurs et la direction générale, notamment sur l'intégration de Suez au sein de Veolia ; qualité de la préparation des successions et notamment la succession pour la fonction de directeur général ; qualité du leadership du président du conseil. 	<ul style="list-style-type: none"> améliorer l'internationalisation ainsi que l'expertise climatique dans la composition du conseil ; systématiser la revue <i>a posteriori</i> des décisions prises ; consacrer davantage de temps aux sujets de ressources humaines.
12 mars 2024 (évaluation formalisée)	<ul style="list-style-type: none"> composition satisfaisante du conseil en termes de féminisation et d'indépendance de ses membres, d'une part, en termes de répartition des compétences, de connaissance des métiers et d'expérience, d'autre part ; bonne culture du conseil : les administrateurs reconnaissent que le conseil fonctionne comme une équipe, avec un respect et une liberté d'expression ; composition satisfaisante des comités : les administrateurs saluent leur efficacité et leur pertinence ; maîtrise satisfaisante des processus clés (stratégie-successions-gestion des risques) ; réussite de la transition liée à la dissociation des fonctions : le leadership du président du conseil, sa connaissance du groupe et des clients ainsi que son engagement et sa relation avec la directrice générale sont des atouts pour le Groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> renforcer la compétence "marchés financiers - <i>equity story</i>" dans la composition du conseil afin d'améliorer la compréhension du potentiel boursier de Veolia, tel qu'apprécié par les investisseurs ; engager, à compter de 2025, une réflexion sur la succession du président du conseil dont le mandat d'administrateur expire à l'issue de l'assemblée générale 2026 ; clarifier les rôles entre le comité des comptes et de l'audit, le comité des rémunérations et le comité de la raison d'être s'agissant de la performance plurielle.

Rôle du censeur

La fonction de censeur au sein des sociétés anonymes ne fait l'objet d'aucune reconnaissance légale. Au sein de Veolia Environnement, le conseil d'administration peut désigner un ou plusieurs censeurs en application de l'article 18 des statuts. Conformément aux statuts, le conseil d'administration détermine la durée de leur mandat auquel il peut mettre fin à tout moment.

Le censeur a pour mission d'assister, avec voix consultative, aux réunions du conseil d'administration, lequel peut lui demander des avis. Par ailleurs, cette fonction peut également être un moyen d'intégrer un (ou une) candidat(e) administrateur avant de proposer sa nomination à l'assemblée générale. Cette modalité a été mise en œuvre concernant Mme Isabelle Courville, qui a exercé cette fonction

avant sa nomination comme administratrice par l'assemblée générale du 21 avril 2016.

Suivant la recommandation du comité des nominations, le conseil d'administration, lors de sa séance du 5 avril 2022, a décidé de nommer M. Enric Amiguet i Rovira, ancien administrateur représentant les salariés au conseil d'administration de Suez, en qualité de censeur dès l'obtention des autorisations juridiques nécessaires. Ce mandat, qui a pris effet le 15 juin 2022, est accordé pour une durée de trois ans et demi.

3.2.1.5 Rôle du président du conseil d'administration

Le règlement intérieur du conseil précise le rôle du président du conseil d'administration.

Le président du conseil d'administration organise et dirige les travaux de celui-ci dont il rend compte à l'assemblée générale des actionnaires. Il est en charge du rapport sur l'organisation des travaux du conseil, le contrôle interne et la gestion des risques. Il préside les assemblées générales des actionnaires.

D'une manière générale, il veille au bon fonctionnement des organes sociaux et au respect des principes et pratiques de bonne gouvernance, notamment en ce qui concerne les comités créés au sein du conseil. Il s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission et veille à leur bonne information. Il consacre le temps nécessaire aux questions intéressant l'avenir du Groupe, et tout particulièrement celles qui se rapportent à sa stratégie.

Le président du conseil préside les réunions du conseil et prépare et coordonne ses travaux.

À ce titre notamment, il :

- convoque les réunions du conseil en fonction d'un calendrier des réunions convenu avec les administrateurs et décide de l'opportunité de convoquer le conseil à tout autre moment si besoin est ;
- prépare l'ordre du jour, supervise la constitution du dossier du conseil et veille à l'exhaustivité des informations qui y sont contenues ;
- veille à ce que certains sujets soient débattus par les comités en préparation des réunions du conseil et s'assure de leur force de proposition vis-à-vis du conseil ;
- anime et dirige les débats du conseil ;
- veille au respect par les administrateurs des stipulations du règlement intérieur du conseil et des comités ;
- assure le suivi des décisions du conseil ;
- prépare et organise, en liaison avec les comités des nominations et des rémunérations, les travaux périodiques d'évaluation du conseil ;
- préside, depuis le 1^{er} juillet 2022, les sessions réunissant les membres du conseil hors la présence de la directrice générale (*executive sessions*) et les débats ayant pour objet notamment l'évaluation des performances, la fixation des objectifs et de la rémunération et le renouvellement éventuel de la directrice générale. Au cours de l'exercice 2023, le président a présidé, à l'issue d'une majorité de réunions du conseil, six *executive sessions* tenues en présence de la directrice générale et six sans la présence de la directrice générale (sur un total de neuf réunions du conseil) ;
- peut assister à ou être membre de tout comité du conseil d'administration.

Conformément au règlement intérieur, les administrateurs sont tenus de signaler sans délai au président et au conseil toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, ainsi que tout projet de convention qui serait conclue par la Société et à laquelle ils sont ou pourraient être directement ou indirectement intéressés.

Le président dispose des moyens nécessaires à l'accomplissement de ses attributions.

3.2.1.6 Rôle de la directrice générale

La directrice générale :

- est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société ;
- exerce ses pouvoirs dans les limites de l'objet social et, à titre de règle d'ordre interne, dans les limites prévues par le règlement intérieur du conseil (*cf.* section 3.2.2.2 *infra*).

3.2.1.7 Vice-président/administrateur référent

Désignation d'un vice-président/administrateur référent

À compter du 1^{er} décembre 2017, afin d'appliquer strictement les critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration, lors de sa réunion du 6 novembre 2017, et sur recommandation du comité des nominations, a désigné, à compter du 1^{er} décembre 2017, Mme Maryse Aulagnon, administratrice indépendante, en qualité d'administratrice référente, en remplacement de M. Louis Schweitzer qui a conservé par ailleurs ses fonctions de vice-président pour la durée de son mandat d'administrateur jusqu'à l'assemblée générale du 27 avril 2023.

Mme Maryse Aulagnon est chargée, pour la durée de son mandat d'administratrice, qui a été renouvelé par l'assemblée générale du 18 avril 2019 puis celle du 27 avril 2023, et celle de sa qualification d'administratrice indépendante telle que déterminée par le conseil, d'exercer des fonctions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

Les missions du vice-président et de l'administrateur référent figurent dans son règlement intérieur.

Rôle du vice-président

Le vice-président du conseil d'administration ou l'administrateur référent préside les réunions du conseil et organise et dirige ses travaux en cas d'absence ou d'empêchement du président.

Le vice-président du conseil ou l'administrateur référent préside toutes les *executive sessions* y compris l'*executive session annuelle*, réunissant les membres du conseil hors la présence du président et de la directrice générale, au cours de laquelle est évalué le fonctionnement du mode de gouvernance dissociée.

Outre une *executive session* consacrée notamment à la gouvernance de la Société et aux perspectives d'évolution de la composition du conseil, ces *executive sessions* permettent notamment aux administrateurs de faire part de leurs commentaires et souhaits ainsi que des améliorations qui pourraient être apportées dans le fonctionnement du conseil. Dans le cadre de l'évaluation annuelle du fonctionnement du conseil et de ses comités, les administrateurs considèrent ces *executive sessions* comme indispensables au bon fonctionnement du conseil d'administration.

M. Louis Schweitzer n'ayant pas sollicité le renouvellement de son mandat d'administrateur, ses fonctions de vice-président, consistant notamment en la présidence du conseil en cas d'empêchement du président, ont pris fin, à compter de l'assemblée générale du 27 avril 2023, et ont été reprises par l'administratrice référente, Mme Maryse Aulagnon, jusqu'à l'assemblée générale du 25 avril 2024, date à laquelle son statut d'administratrice indépendante prendra fin.

Rôle de l'administrateur référent

L'administrateur référent a pour mission :

- d'assister le président dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. Le conseil peut lui confier des missions spécifiques liées à la gouvernance ;
- de traiter les cas de conflits d'intérêts pouvant survenir au sein du conseil d'administration. Il examine tout particulièrement les situations de conflits d'intérêts, même potentiels, qui pourraient, le cas échéant, concerner le président du conseil au regard de l'intérêt social, que ce soit dans le cadre de projets opérationnels, d'orientations stratégiques ou de conventions spécifiques. Il soumet au président et au conseil ses recommandations après concertation éventuelle avec les autres administrateurs indépendants ;
- de prendre connaissance des préoccupations des actionnaires significatifs non représentés au conseil en matière de gouvernance et veille à ce qu'il leur soit répondu ;
- de faire inscrire un sujet à l'ordre du jour des séances du conseil ;
- d'assister le comité des nominations dans les travaux d'évaluation de la performance du président du conseil dans le cadre de l'évaluation annuelle du fonctionnement du conseil.

En janvier 2024, l'administratrice référente a renouvelé, comme les années précédentes, et ce depuis fin 2016, une série de rencontres annuelles, à Paris, en présentiel ou par un moyen d'audioconférence, avec des agences de recommandations de vote et les départements gouvernance de certains grands investisseurs. Ces rencontres ont permis à l'administratrice référente de prendre connaissance des attentes de ces agences et investisseurs, d'échanger avec eux sur diverses questions de gouvernance et de politique de rémunération et d'en rendre compte au conseil d'administration lors de la séance du 12 mars 2024.

Sur recommandation du comité des nominations, le conseil d'administration, lors de sa séance du 12 mars 2024, a décidé de nommer, à l'issue de l'assemblée générale du 25 avril 2024, M. Pierre-André de Chalendar, comme administrateur référent, en remplacement de Mme Maryse Aulagnon, qui, tout en restant administratrice, ne sera plus considérée comme indépendante. Outre ses missions en qualité d'administrateur référent, M. Pierre-André de Chalendar présidera le conseil d'administration en cas d'absence ou d'empêchement du président.

3.2.1.8 Opérations sur titres par les mandataires sociaux

Obligations de déclaration et d'abstention d'opérations sur titres

Le règlement intérieur du conseil rappelle que chaque administrateur ou censeur doit déclarer à l'AMF et à la Société les opérations effectuées sur les titres de la Société et se conformer en particulier aux dispositions de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et à la section 5 du règlement général de l'AMF (le tableau détaillant les opérations effectuées sur les titres Veolia Environnement réalisées au cours de l'année 2023 par les administrateurs figure section 3.5.1 *infra*). Les membres du conseil d'administration et les dirigeants ou « hauts responsables » de la Société, ou les personnes qui leur sont étroitement liées, sont tenus de communiquer à l'AMF, dans un délai de trois jours ouvrés suivant leur réalisation, les acquisitions, cessions, souscriptions ou échanges de titres et instruments financiers de la Société.

Les administrateurs et les dirigeants mandataires sociaux sont par ailleurs soumis à la réglementation française relative au manquement et au délit d'initié, sanctionnant l'utilisation ou la communication d'informations privilégiées. Conformément au règlement (UE) n° 596/2014 ainsi qu'au règlement d'exécution (UE) 2016/347 de la

Commission du 10 mars 2016, la Société établit et tient à jour une liste d'initiés, tenue à la disposition de l'AMF.

Les administrateurs et les dirigeants mandataires sociaux sont tenus de se conformer aux dispositions du code de conduite de la Société en matière d'opérations sur ses titres (cf. chapitre 4, section 4.6.5.4 *infra*). Dans ce cadre, les membres du conseil d'administration et du comité exécutif en particulier ne peuvent réaliser des opérations d'achat ou de cession de titres de la Société, directement ou par personne interposée, durant des périodes déterminées : pendant une période de cinq semaines précédant la date (incluse) de la publication des comptes annuels, de quatre semaines précédant la date (incluse) de la publication des comptes semestriels, et de deux semaines précédant la date (incluse) de publication des informations financières trimestrielles ou, en dehors de ces périodes, aussi longtemps qu'ils détiennent une information privilégiée. Afin de prévenir toute difficulté liée à l'application du code de conduite, les personnes concernées doivent consulter la direction juridique Groupe ou le secrétaire général du Groupe et se référer, le cas échéant, aux décisions du comité de l'information privilégiée de la Société qui a pour mission de statuer sur la qualification de tout événement ou information susceptible d'être qualifiée d'information privilégiée (cf. section 4.6.2.2 *infra*).

Obligation de conservation de titres et interdiction des opérations de couverture applicables aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du comité exécutif

En application du code AFEP-MEDEF (cf. l'article 24) requérant la fixation par le conseil d'administration d'une quantité minimale d'actions devant être conservée par les dirigeants mandataires sociaux au nominatif jusqu'à la fin de leurs fonctions et des dispositions de l'article L. 225-197-1 II alinéa 4 du Code de commerce applicables en cas d'attribution d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux, le conseil d'administration, sur la proposition du comité des rémunérations, a décidé, depuis la mise en place des plans d'actions de performance en 2018, d'appliquer une politique d'obligation de conservation des actions de performance attribuées et acquises au dirigeant mandataire social exécutif et aux membres du comité exécutif (« Comex ») de la Société. Cette politique est constante et a vocation à être appliquée sans changement pour le projet de plan d'actions de performance 2024 (sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale du 25 avril 2024 de la 25^e résolution). Il est rappelé que ces obligations de conservation applicables aux plans d'actions de performance sont les suivantes :

- pour la dirigeante mandataire social exécutive, obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de 40 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle ;
- pour les membres du comité exécutif de la Société, obligation de conservation jusqu'à la fin de leurs fonctions au sein du Comex de 25 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 100 % de leur rémunération fixe brute annuelle.

Conformément notamment au code AFEP-MEDEF auquel la Société adhère, la dirigeante mandataire sociale exécutive et les membres du comité exécutif bénéficiaires d'actions ne peuvent recourir à des opérations de couverture de leur risque jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le conseil d'administration.

3.2.1.9 Autres informations sur le fonctionnement du conseil

La présente section synthétise principalement les paragraphes correspondants du règlement intérieur du conseil.

Droits et obligations des administrateurs

Le règlement intérieur du conseil d'administration prévoit que ses membres sont soumis à des obligations telles que :

- agir dans l'intérêt social ;
- faire part au conseil de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et s'abstenir de participer au vote de toute délibération pour laquelle une telle situation de conflit d'intérêts existerait ;
- exercer ses fonctions dans le respect des dispositions légales, notamment celles qui sont relatives aux limitations de mandats, et être assidu aux réunions du conseil et des comités ;
- s'informer afin de pouvoir intervenir de manière utile sur les sujets à l'ordre du jour ;
- se considérer astreint à un véritable secret professionnel et être tenu à une obligation de loyauté ;
- se conformer au code de conduite de la Société en matière d'opérations sur titres ;
- communiquer sans délai au président du conseil toute convention conclue par la Société et à laquelle ils sont directement ou indirectement intéressés ou qui a été conclue par personne interposée.

Information des administrateurs

Le président fournit aux administrateurs, dans un délai suffisant, l'information leur permettant d'exercer pleinement leur mission. En outre, le président communique de manière permanente aux membres du conseil toute information significative concernant la Société. Chaque administrateur reçoit et peut se faire communiquer toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut bénéficier d'une formation complémentaire sur les spécificités de la Société et du Groupe.

En vue d'accomplir leur mission, les administrateurs peuvent rencontrer les principaux dirigeants de la Société et du Groupe dès lors que le président du conseil en a été préalablement informé.

À la demande du président ou d'un administrateur, un directeur opérationnel peut être invité à toute séance du conseil consacrée aux perspectives et stratégies de son domaine d'activité.

Participation par télétransmission

Les administrateurs peuvent participer aux délibérations du conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions visées aux articles L. 225-37 et R. 225-21 du Code de commerce, cette faculté étant prévue dans le règlement intérieur du conseil d'administration. Ils sont alors réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité sauf pour l'adoption de certaines décisions importantes prévues par la loi et le règlement intérieur (notamment arrêté des comptes annuels et établissement du rapport de gestion et des comptes consolidés).

Charte et procédure d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales

En application des dispositions de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, le conseil d'administration a mis en place, lors de sa réunion du 26 février 2020, une procédure pour l'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales afin d'identifier les conventions potentiellement réglementées nécessitant l'autorisation préalable du conseil. Cette procédure (dénommée « charte interne ») (i) précise la notion de « convention courante conclue à des conditions normales » en se référant notamment à l'étude produite sur ce sujet par la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) en 2014 ; (ii) prévoit la mise en place d'un comité d'évaluation interne composé de représentants des directions juridiques et financières de la Société en charge de collecter et d'analyser les conventions pouvant entrer dans le champ de la réglementation en vue de donner un avis et déterminer leur qualification et (iii) précise qu'il sera annuellement rendu compte au conseil (ou à l'un de ses comités) de la mise en œuvre de cette procédure, le conseil (ou le comité désigné) pouvant, le cas échéant, diligenter toute mesure d'audit interne ou externe et/ou procéder, si nécessaire, à la mise à jour de cette charte interne.

3.2.2 FONCTIONNEMENT DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration de la Société est assisté :

- d'un comité des comptes et de l'audit ;
- d'un comité des nominations ;
- d'un comité des rémunérations ;
- d'un comité recherche, innovation et développement durable ;
- d'un comité de la raison d'être.

3.2.2.1 Le comité des comptes et de l'audit

Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1 ^{re} nomination	Taux d'assiduité	Nombre de réunions 2023
Nathalie Rachou	◆	Présidente	01/12/2017	100 %	6
Olivier Andriès	◆	Membre	27/04/2023	100 %	
Véronique Bédague*	◆	Membre	27/04/2023	80 %	
Franck Le Roux**	N/A	Membre	06/11/2018	100 %	
Agata Mazurek-Bak**	N/A	Membre	02/08/2022	100 %	
Guillaume Texier	◆	Membre	18/04/2019	100 %	
TAUX D'INDÉPENDANCE	100 %				

*Compte tenu des engagements qui ont été pris préalablement à sa nomination, Mme Véronique Bédague a assisté à quatre séances sur les cinq tenues depuis sa nomination.

** Administrateur représentant les salariés et administratrice représentant les salariés actionnaires non comptabilisé pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 10.3 du code AFEP-MEDEF.

◆ Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.

N/A : non applicable.

Le comité des comptes et de l'audit se réunit à l'initiative de sa présidente ou à la demande du président du conseil d'administration au moins quatre fois par an pour examiner les comptes périodiques et annuels avant leur soumission au conseil d'administration et évalue périodiquement ses propres travaux. Le comité des comptes et de l'audit comprend trois à six membres nommés par le conseil d'administration parmi les administrateurs, à l'exclusion de ceux qui exercent des fonctions de direction, sur recommandation du comité des nominations. Son président est nommé par le conseil.

Suivant le règlement intérieur du comité des comptes et de l'audit, ses membres sont choisis en fonction de leur compétence financière ou comptable et un membre au moins du comité doit à la fois présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable et être indépendant au regard des critères précisés dans le règlement intérieur du conseil. Le conseil a estimé que la majorité des membres du comité des comptes et de l'audit réunissaient les compétences d'expert financier et l'expérience requises notamment en matière de gestion des risques.

Évolutions en 2023

Date	Fin de mandat	Renouvellement	Nomination
27 avril 2023	Isabelle Courville		Olivier Andriès Véronique Bédague

Évolutions prévues en 2024

Le conseil d'administration, lors de sa réunion du 12 mars 2024, a pris acte du souhait de Mme Nathalie Rachou de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat d'administratrice à l'issue de l'assemblée générale du 25 avril 2024. En conséquence, il a décidé, de nommer M. Guillaume Texier en qualité de président du comité des comptes et de l'audit en remplacement de Mme Nathalie Rachou sous réserve du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Guillaume Texier par l'assemblée générale du 25 avril 2024.

Aucune autre modification n'est envisagée, à ce jour.

Missions du comité

Les missions du comité des comptes et de l'audit, aux termes de son règlement intérieur adopté par le conseil, intègrent celles qui sont dévolues par la réglementation sur le contrôle interne sur l'information financière et comptable, visée par l'ordonnance du 8 décembre 2008 transposant en droit français la huitième directive sur le contrôle légal des comptes (directive 2006/43/CE) et les recommandations de l'AMF.

Le comité des comptes et de l'audit assure de manière générale le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières ; il est en charge notamment du suivi :

- (i) de l'intégrité des états financiers du Groupe et du processus d'élaboration de l'information financière ;
- (ii) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne sur l'information financière et comptable et du système de gestion des risques du Groupe faisant l'objet d'une traduction comptable ou identifiés par la direction générale et pouvant avoir une incidence sur les comptes ;
- (iii) de la conformité du Groupe avec les prescriptions légales et réglementaires, pour autant qu'elles relèvent du reporting financier ou du contrôle interne ;
- (iv) de l'appréciation des compétences et de l'indépendance des commissaires aux comptes ; et
- (v) de l'exécution de leur mission par l'audit interne du Groupe et les commissaires aux comptes en matière de contrôle des comptes sociaux et consolidés annuels.

Dans ce cadre, le comité assure plus particulièrement le suivi des domaines suivants :

■ **processus d'élaboration des informations comptables et financières :**

- (i) examiner avec les commissaires aux comptes la pertinence et la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés ou sociaux ainsi que le traitement adéquat des opérations significatives au niveau du Groupe,
- (ii) se faire présenter le périmètre des sociétés consolidées ainsi que les procédures de collecte des informations comptables et financières et recevoir, le cas échéant, des explications ou observations des commissaires aux comptes sur ces sujets,
- (iii) donner un avis sur les projets de comptes sociaux et consolidés, semestriels et annuels préparés par la direction générale avant leur présentation au conseil,
- (iv) entendre les commissaires aux comptes, les membres de la direction générale et la direction financière, en particulier sur les engagements hors bilan, les amortissements, provisions, traitements des survaleurs et principes de consolidation, ces auditions pouvant se tenir hors la présence de la direction générale de la Société, et
- (v) prendre connaissance et donner un avis sur le processus de préparation des communiqués de presse à l'occasion de la publication des comptes annuels ou semestriels et de l'information trimestrielle ; et, dans le cadre de l'examen par le conseil des communiqués relatifs en particulier aux comptes annuels et semestriels, s'assurer, au regard des éléments dont il dispose, de la cohérence de la présentation de ces informations financières au marché avec celles figurant dans les comptes ;

■ **audit interne :**

- (i) prendre connaissance de la charte de l'audit de la Société,
- (ii) examiner une fois par an le programme annuel d'audit interne du Groupe,
- (iii) recevoir périodiquement de la Société une information sur l'avancement du programme d'audit et d'autoévaluation du système de contrôle interne et de gestion des risques, les synthèses des missions d'audit réalisées et, une fois par an, une analyse globale des principaux enseignements tirés d'une année d'audit, et
- (iv) entendre le directeur de l'audit interne et donner son avis sur l'organisation des travaux de sa direction ;

■ **efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion de risques, dans le cadre notamment de l'article L. 823-19 du Code de commerce :**

- concernant le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne :
 - (i) recevoir périodiquement de la Société une information sur l'organisation et les procédures de contrôle interne relatives à l'information financière et comptable,
 - (ii) entendre le responsable du contrôle interne et donner son avis sur l'organisation des travaux de sa direction, et
 - (iii) recevoir du comité d'éthique un rapport annuel sur le fonctionnement du système d'alerte ouvert aux salariés en matière de comptabilité, de finance, de contrôle de gestion ou d'audit et de toute question relative à l'éthique ; être saisi par le comité d'éthique des affaires significatives dans ces domaines et en assurer le suivi en liaison avec lui ;

■ **concernant le suivi de l'efficacité du système de gestion des risques faisant l'objet d'une traduction comptable ou ceux identifiés par la direction générale et pouvant avoir une incidence sur les comptes, l'information financière et, le cas échéant, extra-financière :**

- (i) examiner périodiquement la cartographie des principaux risques identifiés par la direction générale et pouvant avoir une incidence sur les comptes incluant notamment ceux de nature éthique et de non-conformité,
- (ii) prendre connaissance des principales caractéristiques des dispositifs de gestion de ces risques et des résultats de leur fonctionnement, en s'appuyant notamment sur les travaux de la direction des risques, assurances et coordination de contrôle interne, de la direction de la conformité et de la direction de l'audit interne et des commissaires aux comptes concernant les procédures de contrôle interne, et
- (iii) dans le cadre de faiblesses identifiées pouvant avoir une incidence sur les comptes, suivre la mise en œuvre des actions correctrices ;

■ **commissaires aux comptes :**

- (i) examiner annuellement le plan des interventions des commissaires aux comptes,
- (ii) entendre les commissaires aux comptes et les dirigeants chargés des finances, de la comptabilité et de la trésorerie, éventuellement en dehors de la présence des membres de la direction générale de la Société,
- (iii) superviser la procédure de sélection des commissaires aux comptes et émettre une recommandation,
- (iv) formuler un avis sur le montant des honoraires des commissaires aux comptes,
- (v) donner son approbation préalable pour la réalisation par les commissaires aux comptes de travaux strictement accessoires ou directement complémentaires au contrôle des comptes, et
- (vi) se faire communiquer les honoraires versés par la Société et son Groupe au cabinet et au réseau des commissaires aux comptes et s'assurer que leur montant ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires du cabinet et du réseau ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des commissaires aux comptes, et examiner avec les commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques.

Travaux en 2023

Ses travaux ont été organisés comme antérieurement dans le cadre d'un programme établi pour l'année agréé par le comité. Les séances font l'objet d'un compte rendu et d'un rapport du président du comité au conseil d'administration.

Le comité peut entendre des tiers à la Société dont l'audition lui est utile dans l'accomplissement de ses missions et recourir à des experts extérieurs. Il peut également procéder à l'audition de la direction financière ou des commissaires aux comptes en dehors de la présence de la directrice générale. Ainsi, au cours de l'exercice écoulé, la présidente du comité des comptes et de l'audit et/ou les membres du comité ont entendu et rencontré la direction générale, le directeur général adjoint en charge des finances, du digital et des achats, le secrétaire général et secrétaire du comité, le directeur juridique, le directeur de l'audit Groupe, le directeur des risques, assurances et coordination du contrôle interne du Groupe, le directeur de la conformité, le directeur des systèmes d'information, le directeur fiscal, le président du comité d'éthique, le directeur des financements et de la trésorerie ainsi que les commissaires aux comptes de la Société.

Au cours de l'exercice 2023, le comité des comptes et de l'audit a traité notamment les points suivants :

Intégration de Suez	<ul style="list-style-type: none"> examen de l'avancement des projets de cessions au titre des remèdes exigés notamment par les autorités de la concurrence européenne et britannique dans le cadre de l'opération de rapprochement avec Suez ; revue du <i>Purchase Price Allocation</i>.
Processus d'élaboration des informations comptables et financières	<ul style="list-style-type: none"> revue des principales options comptables, des comptes annuels et semestriels et du rapport d'activité y afférent ; revue des tests de dépréciation de valeur définitifs ; prise de connaissance des informations financières et des rapports d'activité des premier et troisième trimestres 2023 ; revue des projets de communication financière.
Audit interne	<ul style="list-style-type: none"> examen des synthèses des missions d'audit interne effectuées au cours de 2022 et du premier semestre 2023 et approbation du programme d'audit interne 2024 ; revue du compte rendu de l'audit externe du Plan d'efficacité du Groupe.
Efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion de risques	<ul style="list-style-type: none"> revue des contrats à risque et les principaux risques fiscaux concernant la Société ; revue de la mise en œuvre de la politique fiscale ; prise de connaissance de la synthèse des travaux d'autoévaluation du contrôle interne pour l'exercice 2022 et de l'avis des commissaires aux comptes ; examen du reporting sur les fraudes et revue des plans d'actions, ainsi que du compte rendu des travaux du comité d'éthique ; revue du système de gestion des risques incluant la cartographie des risques, la matrice de matérialité des risques (y compris les enjeux de RSE) et le programme d'assurance du Groupe ; examen de la cybersécurité de la Société, comprenant notamment sa place dans la politique du Groupe, son organisation, la cartographie des risques cyber ainsi que les plans d'actions et de formations en la matière ; revue du programme et du plan d'action concernant le dispositif de conformité du Groupe ainsi que du compte rendu de la direction de la conformité sur ses travaux.
Commissaires aux comptes	<ul style="list-style-type: none"> revue des missions des commissaires aux comptes pour 2023 ; revue du budget d'honoraires des commissaires aux comptes pour 2023, de leurs prestations de services autres que la certification des comptes (« SACC »), de la répartition de leurs mandats ainsi que de leur indépendance, de l'organisation de leurs travaux et de leurs recommandations ; supervision du processus et des conditions du renouvellement des commissaires aux comptes à l'échéance de leurs mandats.
Divers	<ul style="list-style-type: none"> examen du processus d'intégration des sociétés acquises par le Groupe autres que Suez et ses filiales ; prise de connaissance des projets de cessions et d'acquisitions et de l'état des opérations de restructuration du Groupe ; revue avec les responsables de la Société des processus clés suivants participant à ses missions : la politique financière et les projets d'opérations de financement, l'évolution du contrôle interne, les procédures et processus d'investissement et de désinvestissement, le reporting juridique sur les contentieux majeurs ; examen du refinancement des crédits syndiqués du Groupe.

Les travaux du comité sont évalués annuellement dans le cadre de l'évaluation annuelle du conseil et de ses comités.

3.2.2.2 Le comité des nominations

Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1 ^{er} nomination	Taux d'assiduité	Nombre de réunions 2023
Pierre-André de Chalendar	♦	Président	22/04/2021	100 %	6
Maryse Aulagnon, vice-présidente et administratrice référente	♦	Membre	25/03/2014	100 %	
Isabelle Courville	♦	Membre	06/11/2018	100 %	
Antoine Frérot		Membre	01/07/2022	100 %	
TAUX D'INDÉPENDANCE	75 %				

♦ Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.

N/A : non applicable.

Conformément à son règlement intérieur, le comité des nominations est composé de trois à six membres nommés par le conseil d'administration sur proposition du comité des nominations. Ses membres sont sélectionnés parmi les administrateurs n'exerçant pas de fonctions de direction. Le président du comité est nommé par le conseil sur recommandation du comité.

Évolutions en 2023

Date	Fin de mandat	Renouvellement	Nomination
27 avril 2023	Louis Schweitzer	Maryse Aulagnon	

Évolutions prévues en 2024

Aucune modification n'est envisagée à ce jour, sous réserve du renouvellement du mandat d'administratrice de Mme Isabelle Courville par l'assemblée générale du 25 avril 2024.

Missions du comité

Les missions de ce comité sont les suivantes :

■ **nominations** : le comité est chargé de faire des recommandations sur la composition future des instances dirigeantes de la Société. En premier lieu, il est responsable de la sélection et du plan de succession des mandataires sociaux et il recommande la nomination des administrateurs ainsi que des membres et du président de chacun des comités du conseil en s'efforçant de refléter une diversité d'expériences et de points de vue tout en assurant au conseil d'administration l'objectivité et l'indépendance nécessaires vis-à-vis d'un actionnaire ou d'un groupe d'actionnaires en particulier. Il donne son avis sur le plan de succession des principaux dirigeants non mandataires sociaux de la Société. Le comité des nominations doit s'efforcer d'assurer que les administrateurs indépendants représentent au moins :

- (i) la majorité des administrateurs,
- (ii) les deux tiers des membres du comité des comptes et de l'audit,

(iii) la majorité des membres du comité des rémunérations, et

(iv) la majorité des membres du comité des nominations.

Il examine chaque année au cas par cas la situation de chacun des administrateurs au regard des critères d'indépendance mentionnés dans le règlement intérieur du conseil d'administration, et soumet ses propositions au conseil en vue de l'examen par ce dernier de la situation de chaque intéressé ;

- **évaluation** : le comité des nominations assiste le conseil dans ses travaux périodiques d'évaluation. Il prépare l'évaluation annuelle par le conseil de son organisation et de son fonctionnement et dirige l'évaluation formalisée du conseil réalisée tous les trois ans par un organisme extérieur. Chaque année, le comité adresse au conseil, qui en débat, un compte rendu sur l'évaluation des performances du président et des administrateurs ainsi que sur l'action de la direction générale.

Travaux en 2023

En 2023, l'activité du comité des nominations a été consacrée à l'élaboration de propositions et de recommandations au conseil concernant en particulier les points suivants :

Nomination	<ul style="list-style-type: none"> • évolution et réflexion sur la composition du conseil et de ses comités : le comité a mené un travail de sélection d'une nouvelle administratrice en remplacement d'une administratrice en fin de mandat.
Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • travaux et compte rendu de l'évaluation du fonctionnement du conseil et de ses comités ; • revue de l'action du président du conseil d'administration et de celle de la directrice générale ; • revue de l'indépendance des administrateurs.
Succession	<ul style="list-style-type: none"> • plan de succession des principaux dirigeants.

Outre le président du conseil d'administration, la directrice générale, en sa qualité d'administratrice, est associée aux travaux du comité en ce qui concerne le plan de succession des principaux dirigeants.

3.2.2.3 Le comité des rémunérations

Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1 ^{er} nomination	Taux d'assiduité	Nombre de réunions 2023
Maryse Aulagnon, vice-présidente et administratrice référente	♦	Présidente	01/12/2017	100 %	3
Olivier Andriès	♦	Membre	27/04/2023	100 %	
Pierre-André de Chalendar	♦	Membre	27/04/2023	100 %	
Marion Guillou	♦	Membre	05/11/2014	100 %	
Franck Le Roux*	N/A	Membre	06/11/2018	100 %	
TAUX D'INDÉPENDANCE	100 %				

*Administrateur représentant les salariés non comptabilisé pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 10,3 du code AFEP-MEDEF.

♦Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.

N/A: non applicable.

Il résulte de son règlement intérieur que le comité des rémunérations est composé de trois à six membres nommés par le conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations. Ses membres sont sélectionnés parmi les administrateurs n'exerçant pas de fonctions de direction. Le président du comité est nommé par le conseil sur recommandation du comité.

Évolutions en 2023

Date	Fin de mandat	Renouvellement	Nomination
	Louis Schweitzer	Maryse Aulagnon	Olivier Andriès
27 avril 2023			Pierre-André de Chalendar

Évolutions prévues en 2024

Compte tenu de la perte d'indépendance de Mme Maryse Aulagnon à compter de l'assemblée générale du 25 avril 2024, le conseil d'administration, lors de sa réunion du 12 mars 2024, a décidé, de nommer M. Olivier Andriès en qualité de président du comité des rémunérations en remplacement de Mme Maryse Aulagnon qui demeure membre du comité.

Aucune autre modification n'est envisagée, à ce jour.

Missions du comité

Les missions de ce comité sont les suivantes :

- **étudier et faire des propositions quant à la rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux**, notamment s'agissant des règles et critères régissant la part variable en cohérence avec l'évaluation annuelle de leur performance et avec la stratégie à moyen terme et la performance de la Société et du Groupe, quant à l'octroi aux dirigeants mandataires sociaux d'avantages en nature, d'options de souscription ou d'achat d'actions et attribution gratuite d'actions, de régime de retraites, d'indemnité de départ et tout autre avantage en veillant à ce que l'ensemble de ces éléments soient pris en compte dans l'appréciation et la fixation globale de leur rémunération ;

- **proposer au conseil d'administration un montant global de la rémunération** à allouer aux administrateurs ainsi que les règles de leur répartition ;
- donner au conseil d'administration un avis sur la politique générale et les modalités d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions, d'attribution gratuite d'actions et d'actionnariat des salariés ainsi que sur les dispositifs d'association des salariés aux performances de la Société ou du Groupe ;
- faire des propositions au conseil en matière d'attribution d'options, et le cas échéant, d'actions gratuites aux mandataires sociaux ainsi qu'en matière de détermination des conditions de performance auxquelles elles sont soumises ;
- formuler des propositions au conseil concernant la conservation par les dirigeants mandataires sociaux d'actions issues de la levée d'options de souscription ou d'achat d'actions ou, le cas échéant, de l'attribution gratuite d'actions ;
- donner son avis sur la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux de la Société et d'autres sociétés du Groupe.

Dans le cadre de ses missions, le comité des rémunérations peut solliciter des études techniques externes. À ce titre, il peut recourir notamment aux conseils d'une société spécialisée dans la rémunération des cadres dirigeants.

Travaux en 2023

En 2023, l'activité du comité des rémunérations a été consacrée à l'élaboration de propositions et de recommandations au conseil concernant en particulier les points suivants :

Rémunération du dirigeant mandataire social et des principaux dirigeants du Groupe	<ul style="list-style-type: none"> • rémunération des dirigeants mandataires sociaux versée ou attribuée au titre de l'exercice 2022 ; • politique de rémunération au titre de l'exercice 2023 du président du conseil d'administration et de la directrice générale ; • définition des modalités du plan d'attribution d'actions 2023 destiné à la directrice générale et aux principaux dirigeants.
Rémunération allouée aux administrateurs	<ul style="list-style-type: none"> • informations relatives à la rémunération des administrateurs (hors dirigeant mandataire social) au titre de l'exercice 2022 ; • politique de rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2023 <i>i.e.</i> examen de l'enveloppe et de la répartition de la rémunération 2023 allouée aux administrateurs.
Actionnariat salarié	<ul style="list-style-type: none"> • examen du projet d'opération d'actionnariat salarié 2023 et réflexion sur un projet d'opération d'actionnariat salarié 2024.

3

3.2.2.4 Le comité recherche, innovation et développement durable

Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1 ^{er} nomination	Taux d'assiduité	Nombre de réunions 2023
Isabelle Courville	♦	Présidente	20/04/2017	100 %	3
Marion Guillou	♦	Membre	12/12/2012	100 %	
Pavel Páša*	N/A	Membre	05/11/2014	100 %	
Francisco Reynès	♦	Membre	27/04/2023	100 %	
Guillaume Texier	♦	Membre	20/04/2017	100 %	
TAUX D'INDÉPENDANCE	100 %				

*Administrateur représentant les salariés non comptabilisé pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 10.3 du code AFEP-MEDEF.

♦Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.

N/A : non applicable.

Aux termes de son règlement intérieur, le comité recherche, innovation et développement durable se réunit à l'initiative de son président ou à la demande du président du conseil d'administration. Il tient au moins trois réunions par an. Au cours de l'exercice 2023, le comité s'est réuni trois fois (comme en 2022).

Le comité recherche, innovation et développement durable comprend trois à cinq membres, nommés par le conseil d'administration après avis du comité des nominations. Le président du comité est nommé par le conseil d'administration sur proposition du président du conseil.

Évolutions en 2023

Date	Fin de mandat	Renouvellement	Nomination
27 avril 2023	Clara Gaymard		Francisco Reynès

Évolutions prévues en 2024

Aucune modification n'est envisagée, à ce jour, sous réserve du renouvellement du mandat d'administratrice de Mme Isabelle Courville et du mandat d'administrateur de M. Guillaume Texier par l'assemblée générale du 25 avril 2024.

Missions du comité

La mission de ce comité est d'évaluer la stratégie et les politiques du Groupe proposées en matière de recherche, innovation et développement durable, et de donner son avis au conseil d'administration.

Il est informé des programmes et actions prioritaires engagés dans les domaines relevant de ses missions et en évalue les résultats. En particulier, il prend connaissance des budgets, des effectifs et donne son avis sur l'allocation des moyens et des ressources et leur adéquation aux orientations stratégiques retenues. S'agissant plus particulièrement de la politique et des enjeux environnementaux de la Société, il est informé des informations, objectifs, engagements et principaux indicateurs de développement durable publiés par la Société dans le cadre de son rapport de gestion et prend connaissance des résultats obtenus par le Groupe en termes de notation extra-financière.

Le comité a pour interlocuteurs principaux le président du conseil d'administration, la direction générale et le comité exécutif de la Société, les directions de la stratégie et de l'innovation, du soutien aux métiers et de la performance et du développement durable du Groupe ainsi que tout responsable au sein de la Société dont les informations ou les avis peuvent lui être utiles.

Le comité peut également entendre des tiers à la Société dont l'audition lui est utile dans l'accomplissement de ses missions. Il peut recourir à des experts extérieurs.

La démarche du comité vise à analyser, en fonction des thèmes de travail abordés, le contenu des offres de Veolia, ses clients potentiels, la taille des marchés, les avantages compétitifs du Groupe, ses concurrents, ses programmes de recherche, les technologies et la meilleure équation économique.

Travaux en 2023

En 2023, le comité a notamment porté sa réflexion sur les points suivants :

RSE	<ul style="list-style-type: none"> performance du Groupe en matière de RSE et de notation extra-financière ; stratégie globale d'innovation au service de la lutte contre les pollutions, le dérèglement climatique et la raréfaction des ressources naturelles (biodiversité, cf. sections 4.1.2 et 4.2.4 <i>infra</i>); niveau de déploiement des engagements du Groupe en matière de développement durable ; cadre de la réflexion stratégique sur les métiers de l'énergie.
Transition écologique/décarbonisation	<ul style="list-style-type: none"> état d'avancement annuel du plan de sortie de Veolia de la production d'énergie à partir du charbon ; stratégie d'innovation au service de la décarbonation et de l'adaptation au changement climatique (cf. sections 4.1.2 et 4.2.3 <i>infra</i>); positionnement de Veolia en termes de neutralité carbone.

3.2.2.5 Le comité de la raison d'être

Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1 ^{re} nomination	Taux d'assiduité	Nombre de réunions 2023
Antoine Frérot, président		Président	01/07/2022	100 %	2
Maryse Aulagnon, vice-présidente et administratrice référente	♦	Membre	02/11/2021	100 %	
Pierre-André de Chalendar	♦	Membre	02/11/2021	100 %	
Isabelle Courville	♦	Membre	02/11/2021	100 %	
Franck Le Roux*	N/A	Membre	02/11/2021	100 %	
Nathalie Rachou	♦	Membre	02/11/2021	100 %	
TAUX D'INDÉPENDANCE	80 %				

*Administrateur représentant les salariés non comptabilisé pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 10.3 du code AFEP-MEDEF.

♦Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.

N/A : non applicable.

Aux termes de son règlement intérieur, qui a été approuvé par le conseil d'administration du 5 avril 2022, le comité de la raison d'être se réunit à l'initiative de son président ou à la demande du président du conseil d'administration. Il tient au moins deux réunions formelles par an.

Le comité de la raison d'être est composé des membres du comité des nominations, des présidents de comités et d'un administrateur représentant les salariés. Le président du comité est nommé par le conseil d'administration sur proposition du président du conseil.

Évolutions en 2023

Date	Fin de mandat	Renouvellement	Nomination
27 avril 2023	Louis Schweitzer	Maryse Aulagnon	

Évolutions prévues en 2024

Le conseil d'administration du 12 mars 2024 a pris acte du souhait de Mme Nathalie Rachou de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat d'administratrice à l'issue de l'assemblée générale du 25 avril 2024. En conséquence, il a décidé, de nommer M. Guillaume Texier en remplacement de Mme Nathalie Rachou, au titre de sa nomination en qualité de président du comité des comptes et de l'audit, sous réserve du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Guillaume Texier par l'assemblée générale du 25 avril 2024.

Aucune autre modification n'est envisagée, à ce jour, sous réserve du renouvellement du mandat d'administratrice de Mme Isabelle Courville par l'assemblée générale du 25 avril 2024.

Missions du comité

La mission de ce comité est de placer le conseil dans les meilleures conditions pour lui permettre notamment d'évaluer la diffusion de la raison d'être de Veolia auprès de toutes ses parties prenantes – employés, clients, fournisseurs, actionnaires, partenaires et territoires où le Groupe opère – afin qu'elles en connaissent le sens et participent à sa mise en œuvre effective.

Travaux en 2023

En 2023, le comité a notamment porté sa réflexion sur les points suivants :

Diffusion de la raison d'être

- examen de l'état des connaissances de la raison d'être au sein du groupe ;
- revue des actions de la diffusion de la version courte de la raison d'être ;
- revue de la version courte en anglais de la raison d'être ;
- examen de la proposition de la mention statutaire de l'existence de la raison d'être ;
- revue des indicateurs de performance plurielle du programme stratégique GreenUp 2024-2027.

Dans ce cadre, le comité :

- procède à l'examen de la diffusion de la raison d'être de Veolia auprès des parties prenantes et, de manière générale, étudie le dispositif d'appropriation de la démarche de performance plurielle mis en œuvre pour permettre son déploiement ;
- étudie le suivi des progrès réalisés par le Groupe et donne son avis au conseil sur les orientations en matière de raison d'être et de performance plurielle ;
- procède à une évaluation annuelle des indicateurs financiers et extra-financiers de suivi de la mise en œuvre de la raison d'être de Veolia (indicateurs de performance plurielle) ;
- donne son avis et formule des propositions au conseil s'agissant, le cas échéant, de tout ajustement de la raison d'être du Groupe ;
- examine toute question que lui soumettrait le président et relative aux points visés ci-dessus.

Dans ce cadre, le comité reçoit les informations nécessaires à sa tâche et émet tout avis entrant dans le champ de sa mission.

3.3 Direction générale et comité exécutif

3.3.1 MODE D'EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE : DISSOCIATION DES FONCTIONS

La loi prévoit que le conseil d'administration élit parmi ses membres un président, personne physique, dont le rôle est décrit au 3.2.1.5 supra. Le conseil d'administration confie la direction générale de la Société soit au président du conseil d'administration (qui porte le titre de président-directeur général), soit à une autre personne physique, administrateur ou non, portant le titre de directeur général.

Comme le rappelle le code AFEP-MEDEF, la loi ne privilégie aucune formule et il appartient au conseil d'administration de la Société de choisir entre les deux modalités d'exercice de la direction générale unifiée ou dissociée, selon ses impératifs particuliers.

En décembre 2010, suite au départ de M. Henri Proglio président du conseil d'administration, le conseil d'administration, sur la recommandation du comité des nominations et des rémunérations, avait décidé d'unifier les fonctions de président et de directeur général en nommant M. Antoine Frérot, directeur général depuis le 27 novembre 2009, président du conseil d'administration. Sur la recommandation du comité des nominations, ce choix a été réaffirmé par le conseil d'administration à deux reprises, à l'occasion de la proposition de renouvellement des fonctions de M. Antoine Frérot, à l'assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2014 et lors de l'assemblée générale des actionnaires du 19 avril 2018.

Le conseil d'administration, sur recommandation de son comité des nominations, a décidé, lors de sa séance du 10 janvier 2022, de dissocier les fonctions de président du conseil d'administration de celles de directeur général à compter du 1^{er} juillet 2022.

M. Antoine Frérot avait exprimé son souhait de mettre un terme à ses fonctions de directeur général, qu'il exerce depuis 2009, à l'expiration de son mandat. Il avait donc demandé au conseil d'administration de charger le comité des nominations de mener, très en amont, avec l'appui d'un cabinet de recrutement, un travail approfondi de recherche de la gouvernance la plus appropriée au pilotage d'une entreprise qui change d'ampleur et qui continue de s'internationaliser.

S'agissant des fonctions de direction générale, le comité des nominations a recueilli les candidatures internes et les a fait évaluer par le cabinet de recrutement spécialisé. Il les a ensuite jaugées à l'aune d'une liste de candidats externes potentiels identifiés par le cabinet de recrutement spécialisé.

Les administrateurs ont exprimé à M. Antoine Frérot leur souhait unanime qu'il conserve la présidence du conseil d'administration de Veolia Environnement, afin de pouvoir continuer à bénéficier de son expérience réussie à la tête du Groupe et de son attachement aux valeurs de Veolia. À cette fin, ils ont proposé aux actionnaires le renouvellement de son mandat d'administrateur lors de l'assemblée générale du 15 juin 2022.

Sur proposition du comité des nominations, le conseil d'administration a également décidé que Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale adjointe en charge des opérations jusqu'au 30 juin 2022 inclus, prenne la succession de M. Antoine Frérot à la direction générale de Veolia à compter du 1^{er} juillet 2022. Mme Estelle Brachlianoff est investie, en sa qualité de directrice générale, des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans les conditions décrites au 3.3.2 *infra*. Par ailleurs, il a été proposé aux actionnaires qu'elle intègre le conseil d'administration car il est essentiel que la directrice générale participe aux débats et délibérations du conseil d'administration chargé de définir les orientations stratégiques de la Société.

Entrée au comité exécutif du Groupe en 2013 et nommée par M. Antoine Frérot directrice générale adjointe en charge des opérations en 2018, Mme Estelle Brachlianoff a, depuis le 1^{er} juillet 2022, la charge de diriger et d'animer Veolia, devenu, en dix ans, le champion mondial de la transformation écologique. Pour mener à bien sa nouvelle mission, elle peut compter sur l'appui d'un comité exécutif et d'un comité de direction renouvelés, comptant parmi les meilleurs experts mondiaux des métiers de l'eau, des déchets et de l'énergie.

Les contre-pouvoirs importants, qui existaient préalablement au changement de mode de gouvernance au sein du conseil d'administration, demeurent sans changement :

- l'existence d'une vice-présidente et administratrice référente dont les missions, moyens et prérogatives font l'objet d'une description à la section 3.2.1.7 *supra* ;
- la présence d'une majorité significative d'administrateurs indépendants, de deux administrateurs représentant les salariés et d'une administratrice représentant les salariés actionnaires au sein du conseil d'administration ;
- la présidence de la majorité des comités confiée à des administrateurs indépendants ;
- la tenue, à la fin de chaque réunion du conseil, d'une *executive session* hors la présence de la directrice générale sous l'égide du président ;
- l'organisation de *roadshows* gouvernance par la vice-présidente et administratrice référente ;
- des évaluations approfondies du fonctionnement du conseil ;
- les limitations de pouvoirs apportées par le règlement intérieur du conseil prévoyant une approbation du conseil d'administration des décisions majeures à caractère stratégique ou susceptible d'avoir un effet significatif sur la Société (cf. section 3.3.2 *infra*).

Par ailleurs, compte tenu de cette dissociation des fonctions, le conseil d'administration, lors de sa séance du 5 avril 2022, a décidé d'ajuster son règlement intérieur s'agissant notamment des missions du président du conseil d'administration et du vice-président qui sont entrées en vigueur à compter du 1^{er} juillet 2022 (cf. sections 3.2.1.5 et 3.2.1.6 *supra*), étant précisé qu'aucune évolution substantielle de gouvernance n'est prévue à court terme si ce n'est la reprise par le président du conseil d'administration d'une partie des missions du vice-président.

La dissociation des fonctions a été largement motivée par la rétention des compétences et expériences du président-directeur général à un moment décisif de l'histoire de l'entreprise. Nonobstant le fait que cette formule de gouvernance d'entreprise soit considérée par les investisseurs et les agences en conseil de vote comme la meilleure pratique pour permettre aux sociétés cotées d'assurer la transition pendant la période nécessaire dans le contexte de la succession du président-directeur général, le conseil d'administration examinera chaque année le fonctionnement de cette gouvernance dissociée et proposera, le cas échéant, aux actionnaires toute évolution utile. Lors d'une *executive session* spécifiquement dédiée à l'examen du fonctionnement de la gouvernance dissociée, le 12 mars 2024, le conseil d'administration a unanimement réitéré ses félicitations s'agissant de l'excellent fonctionnement du tandem président non exécutif - directrice générale.

3.3.2 LIMITATION DES POUVOIRS DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

Conformément à la loi, la directrice générale est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Elle exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social.

Toutefois, à titre de règles d'ordre interne, la directrice générale exerce ses pouvoirs dans les limites prévues par le règlement intérieur du conseil d'administration. À ce titre, sont soumises à autorisation préalable du conseil d'administration les décisions suivantes de la directrice générale :

- la détermination des orientations stratégiques du Groupe ;
- les opérations du Groupe représentant un montant supérieur à 300 millions d'euros par opération, à l'exception des opérations de financement ;

- après consultation et avis du comité des comptes et de l'audit, les opérations d'investissement ou de désinvestissement du Groupe incluant un engagement compris entre 150 et 300 millions d'euros par opération, à l'exception des opérations de financement ;
- les opérations de financement, quelles que soient leurs modalités (y compris les opérations de remboursement anticipé ou de rachat de dette), représentant un montant supérieur à 1,5 milliard d'euros par opération si celle-ci est réalisée en une seule tranche, et 2,5 milliards d'euros si l'opération est réalisée en plusieurs tranches ;
- les opérations sur les actions de la Société représentant un nombre global supérieur à 1% du nombre total des actions de la Société.

3

3.3.3 COMITÉ EXÉCUTIF

Pour mener à bien sa mission, la directrice générale est assistée d'un comité exécutif, instance de réflexion, de concertation et de décision de politique générale visant à mettre en œuvre les grandes orientations du Groupe. Le comité est également consulté sur les sujets majeurs de la vie du Groupe.

Le comité exécutif se réunit mensuellement.

À la date du dépôt du présent Document d'enregistrement universel, le comité exécutif 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 ;
- Éric 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 mondiales ;
- 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, et conseiller du président ;
- Helman le Pas de Sécheval, secrétaire général ;
- Frédéric Van Heems, directeur de la zone Amérique du Nord.

Par ailleurs, un comité de direction réunit tous les trimestres, l'ensemble des fonctions et géographies du Groupe afin de partager et de s'engager sur les enjeux et les perspectives du Groupe. Ce comité est composé, à la date du dépôt du présent Document d'enregistrement universel, de 38 membres dont les 14 membres du comité exécutif ; sa composition est accessible sur le site internet de Veolia (www.veolia.com).

3.4 Rémunération et avantages

Le récapitulatif des éléments de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux versée au cours de l'exercice 2023 ou attribuée au titre de cet exercice ainsi que la politique de rémunération 2024, soumis au vote des actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 25 avril 2024, figurent à la section 3.4.4 *infra*.

Les informations figurant dans cette section détaillent les éléments devant apparaître dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

3.4.1 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ET DES ADMINISTRATEURS

La Société se réfère au code AFEP-MEDEF, notamment concernant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

La rémunération globale versée durant l'exercice 2023 ou attribuée au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux, aux administrateurs et aux autres dirigeants non mandataires sociaux, tant par la Société que par les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, est détaillée ci-après.

Le présent Document d'enregistrement universel et en particulier les tableaux figurant aux sections 3.4.1 et 3.4.3 *infra* (options de souscription et/ou d'achat d'actions, actions gratuites, actions de performance), ont été établis selon le format préconisé par le code AFEP-MEDEF et la recommandation de l'AMF 2012-02.

3.4.1.1 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

3.4.1.1.1 Rappel de la politique de rémunération 2023 des dirigeants mandataires sociaux

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux en raison de leur mandat constituant la politique de rémunération les concernant sont arrêtés par le conseil d'administration sur recommandation du comité des rémunérations et sont soumis à l'approbation des actionnaires (« vote sur la politique de rémunération *ex ante* ») lors de l'assemblée générale des actionnaires conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce.

Par ailleurs, en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, l'assemblée générale des actionnaires statue sur : (i) les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et (ii) les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux (« vote sur la rémunération *ex post* au titre de l'exercice antérieur »). En conséquence, le versement des éléments de rémunération variables ou exceptionnels au titre d'un exercice est conditionné à leur approbation par l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes dudit exercice. Figurent à la section 3.4.4 *infra* les résolutions sur les éléments de la rémunération 2023 des dirigeants mandataires sociaux qui seront soumises au vote *ex post* des actionnaires lors de l'assemblée générale du 25 avril 2024.

En 2023, les dirigeants mandataires sociaux de Veolia Environnement sont : M. Antoine Frérot, président du conseil d'administration et Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale.

Principes généraux applicables à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Conformément aux dispositions du code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration, sur les recommandations de son comité des rémunérations, procède à la revue annuelle de l'ensemble des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Il veille en particulier à ce que la politique de rémunération soit alignée avec la stratégie du Groupe et à prendre en compte la répartition appropriée entre les composantes de sa rémunération (rémunération fixe et variable annuelle, plan de rémunération long terme et autres avantages ou éléments de rémunération complémentaires). Par ailleurs, la revue des éléments de rémunération du président du conseil d'administration et de la directrice générale prend également en compte les études et benchmarks se rapportant aux rémunérations applicables dans les sociétés comparables à Veolia Environnement et dans celles faisant partie du CAC 40.

Dialogue actionnarial

Veolia Environnement organise annuellement et ce depuis plusieurs années des sessions d'échanges entre l'administratrice référente, le président du conseil d'administration et les principaux investisseurs présents à son capital ainsi qu'avec des agences de conseil en vote. Les principales questions et remarques formulées à ces occasions sont communiquées aux comités spécialisés concernés, qui les analysent au regard des pratiques de marché en tenant compte des principes de gouvernance du Groupe. Les comités en rendent ensuite compte au conseil d'administration.

En 2023, les projets de politiques de rémunération ont été finalisés et approuvés au terme d'un processus qui a pris en compte l'avis d'actionnaires et d'agences de conseil en vote. À ce titre, le conseil d'administration a souhaité modifier la structure de rémunération de la directrice générale afin de renforcer la part relative de la rémunération de long terme et ainsi répondre aux attentes exprimées par de nombreux investisseurs. La politique de rémunération de la directrice générale a été approuvée à près de 90 % par l'assemblée générale du 27 avril 2023.

De la même manière, le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations, a décidé de réduire de 10 à 9 le nombre de critères quantitatifs de sa rémunération variable à compter de 2024.

Politique de rémunération du président du conseil d'administration au titre de l'exercice 2023

La politique de rémunération du président du conseil d'administration a été arrêtée par le conseil d'administration du 14 mars 2023 suivant les recommandations du comité des rémunérations et approuvée par l'assemblée générale du 27 avril 2023. Elle se compose uniquement d'une rémunération fixe et d'avantages en nature, à l'exclusion de toute rémunération variable ou exceptionnelle, de toute attribution d'options de souscription ou d'actions de performance et de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

Rémunération fixe

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 14 mars 2023 a décidé, en application de sa politique de rémunération, de maintenir inchangé le montant de la rémunération fixe brute annuelle du président du conseil d'administration à 700 000 euros.

Pour rappel, la fixation de cette rémunération résulte d'une décision du conseil d'administration du 5 avril 2022, cette décision s'appuyant sur une étude réalisée par le cabinet Boracay intégrant (i) 5 sociétés comparables (ABB, Centrica, EDP, Enel, ENI) et (ii) les sociétés du CAC 40 ayant adopté la dissociation des fonctions de président et de directeur général, dont le détail figure à la section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2021.

Rémunération variable annuelle

Néant.

Rémunération de long terme 2023

Néant.

Indemnité de cessation de fonctions

Néant.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur

Il est rappelé que, depuis 2012, M. Antoine Frérot a décidé de renoncer à la perception de sa rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur par la Société et les sociétés contrôlées du Groupe. Cette renonciation est toujours applicable à sa fonction de président du conseil d'administration.

Régime de retraite

M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1^{er} juillet 2014 présenté dans la section 3.4.2 *infra*.

Il est éligible au régime de retraite à prestations définies présenté dans la section 3.4.2 *infra* dont la rente théorique est nulle.

Autres avantages

M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles qui sont applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

M. Antoine Frérot bénéficie d'un véhicule de fonction.

Politique de rémunération de la directrice générale au titre de 2023

Pour rappel, la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale a été fixée en tenant compte de (i) l'expérience et des compétences de Mme Estelle Brachlianoff, (ii) du changement de taille du Groupe et de l'extension de ses activités induits par l'acquisition de Suez, (iii) du montant de la rémunération, mais également du positionnement de ces éléments par comparaison avec celles de dirigeants mandataires sociaux ayant un profil comparable et du CAC 40 tout en veillant à la cohérence de la rémunération de la directrice générale avec celle des membres du comité exécutif et des pratiques de rémunération au sein de la Société.

Rémunération fixe

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 14 mars 2023 a décidé, en application de sa politique de rémunération, de maintenir inchangé le montant de la rémunération fixe brute annuelle de la directrice générale à 1 030 000 euros.

Pour rappel, la fixation de cette rémunération résulte d'une décision

du conseil d'administration du 5 avril 2022, cette décision s'appuyant sur les résultats d'une étude réalisée par le cabinet Boracay sur la base d'un groupe de sociétés comparables et concurrentes, composé de 13 sociétés européennes cotées telles que Centrica, EDP, Enel, Engie, ENI, EON, Iberdrola, Schneider Electric, Vinci, ABB, ACS, Air Liquide, Bouygues.

Les sociétés de ce « groupe comparateur » :

- partagent une mission commune : la qualité sociale et environnementale auprès des collectivités locales ;
- exercent plusieurs métiers de manière globale, et sont présentes sur au moins 4 continents ;
- ont un chiffre d'affaires qui se situe entre 50 % et 200 % de celui de Veolia.

Outre le groupe de comparateur, le comité des rémunérations a également apprécié la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif en comparaison avec les entreprises du CAC 40.

Le détail de cette étude figure à la section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2021

Rémunération variable annuelle

Les objectifs quantitatifs de l'année 2023 s'inscrivent dans le cadre des perspectives financières 2023 communiquées au marché le 2 mars 2023 et du plan stratégique 2020-2023 relatif à la mise en place de la raison d'être et de l'ensemble de ses indicateurs à destination des parties prenantes.

Afin d'y intégrer les indicateurs de performance plurielle liés à la raison d'être, le conseil d'administration du 14 mars 2023, sur proposition du comité des rémunérations, a décidé de déterminer comme suit les modalités de calcul de sa rémunération variable :

- maintien de la pondération pour la partie quantitative auditable représentant 80 % et pondération de la partie qualitative représentant 20 % ;
- maintien de la répartition du quantitatif auditable de 80 % entre 50 % de quantitatif financier et 30 % de quantitatif non financier ;
- part variable cible 2023 (en cas d'atteinte des objectifs fixés par le conseil d'administration) fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe (« Base Bonus cible ») ;
- plafond de la part variable (en cas de dépassement des objectifs) représentant 160 % de la rémunération annuelle fixe, soit 1 648 000 euros.

Par ailleurs, les critères de la part variable 2023 ont été déterminés comme suit :

- **s'agissant des critères quantitatifs** : en accord avec les perspectives et objectifs publiés le 2 mars 2023, les critères de la part quantitative se répartissent comme suit, la part quantitative étant égale à la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément :
 - en ce qui concerne la **partie quantitative financière de 50 %** :
 - 15 % sur l'indicateur **Profitabilité (RNCPG)** : résultat net courant Part du Groupe,
 - 10 % sur l'indicateur **Capacité d'investissement (free cash-flow)⁽¹⁾** : avant acquisitions/cessions financières et dividendes mais après frais financiers et impôts,
 - 15 % sur l'indicateur **Croissance Groupe (chiffre d'affaires)⁽²⁾** : chiffre d'affaires organique du Groupe hors acquisitions ou cessions de plus de 100 millions d'euros, mais y compris acquisitions de services publics privatisés,

⁽¹⁾ Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus est calculé avant investissements discrétionnaires.

⁽²⁾ Le chiffre d'affaires cible retenu pour la détermination du bonus est calculé à taux de change constant.

- 10 % sur l'indicateur **Rentabilité (ROCE)** : ROCE du Groupe après impôts, et y compris rendement et capitaux employés des joint-ventures et entreprises et après IFRS 16.

La détermination de la part variable quantitative financière est fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2023 qui s'inscrivent dans le cadre des perspectives annoncées au marché le 2 mars 2023.

- en ce qui concerne la **partie quantitative non financière de 30 %** :
 - 5 % sur l'indicateur **Santé et Sécurité** : amélioration et évolution à la baisse du taux de fréquence des accidents du travail,
 - 5 % sur l'indicateur **Éthique et Conformité** : pourcentage de réponses positives à la question de l'enquête d'engagement « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » sur l'ensemble des répondants,
 - 5 % sur l'indicateur **Climat** (investir dans la transition neutralité carbone pour atteindre zéro installation fonctionnant au charbon en Europe en 2030, sur les installations où le Groupe a la maîtrise des investissements) : taux d'avancement des investissements planifiés pour réduire les émissions de gaz à effet de serre,
 - 5 % sur l'indicateur **Traitement et valorisation des déchets dangereux** : croissance du chiffre d'affaires consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux »,
 - 5 % sur l'indicateur **Engagement du personnel** : taux d'engagement des salariés mesuré lors de l'enquête d'engagement réalisée par un organisme externe (clarté des objectifs, sens et utilité, ambiance au sein de la communauté de travail, fierté d'appartenance, propension à recommander Veolia),
 - 5 % sur l'indicateur **Formation** : nombre d'heures de formation moyen par salarié par an (actions de formation visant à une montée en compétences).

La détermination de la part variable quantitative non financière sera fonction de la réalisation des objectifs 2023 qui seront audités par un organisme tiers indépendant. Pour tenir compte des demandes exprimées par certains investisseurs et agences de conseil en vote, lors de *roadshow* gouvernance, il est prévu de réduire le nombre de critères quantitatifs à compter de 2024 ;

■ **s'agissant des critères qualitatifs** : la fixation de la part qualitative (20 % du bonus cible) fera l'objet d'une appréciation globale du conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations, fondée notamment sur les objectifs individuels suivants :

- la dimension stratégique,
- la performance managériale.

Par ailleurs, le conseil d'administration se réserve la possibilité d'exercer son pouvoir discrétionnaire concernant la détermination de la rémunération de la directrice générale, en application des dispositions légales et dans le respect des articles L. 22-10-8 et L. 22-10-34 du Code de commerce, en cas de survenance de circonstances particulières et imprévisibles (telles que la pandémie de Covid-19 et ses incertitudes) qui pourraient justifier qu'il ajuste, de façon exceptionnelle, tant à la hausse qu'à la baisse et sans que cela puisse dépasser le plafond prévu à la politique de rémunération (soit 160 % de la rémunération annuelle fixe) l'un ou plusieurs des critères composant la rémunération variable annuelle de la directrice générale de façon à s'assurer que les résultats de l'application des critères décrits ci-dessus reflètent tant la performance de la directrice générale que celle du Groupe ainsi que l'alignement d'intérêts de la Société et de ses actionnaires avec ceux de la directrice générale.

Cet ajustement pourra être effectué sur la rémunération variable annuelle de la directrice générale par le conseil d'administration sur proposition de son comité des rémunérations, après que le conseil

d'administration aura dûment motivé sa décision. Tout usage de cette discrétion sera rendu public.

Rémunération de long terme

Lors des échanges avec les investisseurs et agences de conseil en vote (*roadshow* gouvernance), une attente a été exprimée d'une surpondération de la rémunération de long terme de la directrice générale. Le conseil d'administration était en effet attaché, jusqu'à présent, à l'équilibre des trois composantes (fixe, variable annuel et variable long terme) de cette rémunération.

Sur recommandation du comité des rémunérations, pour tenir compte de cette attente, le conseil d'administration a donc décidé que la directrice générale bénéficierait d'une attribution d'actions de performance plafonnée à 133 % de sa rémunération fixe annuelle (en cas d'atteinte de la totalité des conditions de performance).

Avant cette évolution, la rémunération de la directrice générale se composait :

- de la rémunération fixe (1 030 000 euros annuels) pour 33,3 % ;
- de la rémunération variable annuelle (1 030 000 euros à objectifs atteints) pour 33,3 % ;
- de la rémunération variable de long terme (1 030 000 euros à objectifs atteints) pour 33,3 %.

Après cette évolution, la répartition est la suivante :

- rémunération fixe (1 030 000 euros annuels) pour 30 % ;
- rémunération variable annuelle (1 030 000 euros à objectifs atteints) pour 30 % ;
- rémunération variable de long terme (1 373 000 euros, soit 133 % de la rémunération fixe annuelle à objectifs atteints) pour 40 %.

En cas de surperformance conduisant au versement maximum de la part variable annuelle (équivalent au plafond de 160 % de la rémunération fixe annuelle), la répartition se décompose comme suit :

Avant cette évolution :

- rémunération fixe (1 030 000 euros annuels) représentant 28 % ;
- de la rémunération variable annuelle (1 648 000 euros à objectifs dépassés) pour 44 % ;
- rémunération variable de long terme (1 030 000 euros à objectifs atteints) pour 28 %.

Après cette évolution :

- rémunération fixe (1 030 000 euros annuels) représentant 25 % ;
- rémunération variable annuelle (1 648 000 euros à objectifs dépassés) pour 41 % ;
- rémunération variable de long terme (1 373 000 euros à objectifs dépassés) pour 34 %.

Cet ajustement permet par ailleurs un meilleur alignement sur les pratiques de marché (cf. résultats de l'étude du cabinet Boracay rappelés en section 3.4.1.1.4 du Document d'enregistrement universel 2021 qui font ressortir une rémunération variable long terme représentant 130 % de la rémunération fixe à la médiane du groupe comparateur).

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur

Mme Estelle Brachlianoff a renoncé à la perception de sa rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur par la Société et les sociétés contrôlées du Groupe.

Régime de retraite et autres avantages

Il est rappelé que les informations concernant le régime de retraite, les autres avantages, l'indemnité de cessation des fonctions de la directrice générale et l'indemnité de non-concurrence figurent à la section 3.4.2 *infra*.

3.4.1.1.2 Rémunération du président du conseil d'administration au titre de 2023

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à M. Antoine Frérot en sa qualité de président du conseil d'administration respectent la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 27 avril 2023 rappelée ci-dessus et dont le détail figure à la section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2022.

Rémunération fixe

La rémunération fixe annuelle de M. Antoine Frérot a été fixée à 700 000 euros brut.

Régime de protection sociale complémentaire

M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

Régime de retraite

M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1^{er} juillet 2014 présenté dans la section 3.4.2 *infra*.

Autres avantages

M. Antoine Frérot bénéficie d'un véhicule de fonction.

Tableaux de synthèse des rémunérations perçues par M. Antoine Frérot

Les tableaux ci-dessous présentent notamment une synthèse des rémunérations 2022 et 2023 de toutes natures, perçues ou attribuées à M. Antoine Frérot. Ils sont établis conformément aux formats préconisés par le code AFEP-MEDEF et la recommandation de l'AMF 2012-02. Les tableaux relatifs aux actions de performance et aux options de souscriptions ou d'achats d'actions figurent aux sections 3.4.3.2 et 3.4.3.3 *infra*.

Tableau de synthèse du total des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Antoine Frérot (tableau n° 1 du code AFEP-MEDEF)

(en euros)	Exercice 2022	Exercice 2023
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	1 631 263 ⁽¹⁾	702 125
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
TOTAL	1 631 263	702 125

(1) Dont 351 062 euros de rémunération au titre du mandat de président du conseil d'administration (à compter du 1^{er} juillet 2022).

Tableaux récapitulatifs des rémunérations de M. Antoine Frérot (tableau n° 2 du code AFEP-MEDEF) Président-directeur général du 1^{er} janvier au 30 juin 2022

(en euros)	Exercice 2022 (du 1 ^{er} janvier au 30 juin 2022)		Exercice 2023	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	515 000	515 000	-	-
Rémunération variable annuelle	764 288 ⁽²⁾	1 461 224	-	764 288
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Versés par Veolia Environnement	-	-	-	-
Versés par les sociétés contrôlées	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽¹⁾	913	913	-	-
TOTAL	1 280 201	1 977 137	-	764 288

(1) Mise à disposition d'un véhicule de fonction.

(2) Part variable au titre de 2022 versée en 2023.

Président du conseil d'administration à compter du 1^{er} juillet 2022

(en euros)	Exercice 2022 (du 1 ^{er} juillet au 31 décembre 2022)		Exercice 2023	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	350 000	350 000	700 000	700 000
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Versés par Veolia Environnement	-	-	-	-
Versés par les sociétés contrôlées	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽¹⁾	1 062	1 062	2 125	2 125
TOTAL	351 062	351 062	702 125	702 125

(1) Mise à disposition d'un véhicule de fonction.

Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de M. Antoine Frérot (tableau n° 10 du code AFEP-MEDEF)

(en euros)	Exercice 2022	Exercice 2023
Antoine Frérot (président-directeur général puis président du conseil d'administration à compter du 1 ^{er} juillet 2022)	-	-
TOTAL	-	-

Contrat de travail, régimes de retraite supplémentaire et indemnités au 31 décembre 2023 (tableau n° 11 du code AFEP-MEDEF)

	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Dirigeants – Mandataires sociaux								
Antoine Frérot, président du conseil d'administration Date de début de mandat : 1 ^{er} juillet 2022 Date de fin de mandat : AG 2026		X	X ⁽¹⁾			X		X

(1) Antoine Frérot est participant au régime collectif de retraite supplémentaire à prestations définies des cadres dirigeants de classification 8 et plus de Veolia Environnement fermé à effet du 30 juin 2014. Depuis le 1^{er} juillet 2014, il participe au régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies ouvert notamment aux cadres dirigeants de classification 8 et plus.

3.4.1.1.3 Rémunération de la directrice générale au titre de 2023

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à Mme Estelle Brachlianoff en sa qualité de directrice générale respectent la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 27 avril 2023 rappelée ci-dessus et dont le détail figure à la section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2022.

Rémunération fixe

La rémunération fixe annuelle de Mme Estelle Brachlianoff a été fixée à 1 030 000 euros brut.

Rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2023

En application de la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 27 avril 2023 rappelée ci-dessus et de la réalisation des critères déterminant le calcul de la part variable, le montant de la part variable pour l'exercice 2023 a été déterminé comme suit :

- i) **s'agissant des critères quantitatifs** : en accord avec les perspectives et objectifs publiés le 2 mars 2023, la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément :
- la détermination de l'atteinte de chaque indicateur de la part variable quantitative financière et non financière a été fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2023 qui s'inscrivent dans le cadre des perspectives annoncées au marché le 2 mars 2023. Le pourcentage de versement est issu de la règle de *payout* établie par indicateur en fonction des exigences définies dans le plan stratégique 2020-2023.
 - la part variable quantitative financière (50 % du bonus cible) ressort à un montant de 711 730 euros traduisant un taux de versement global de 138,2 %. Le détail des taux d'atteinte et de versement de chacun des indicateurs figure dans les tableaux récapitulatifs figurant ci-dessous. Ces indicateurs financiers sont définis dans la section 5.6 du chapitre 5 du présent Document d'enregistrement universel ;
 - la part variable quantitative non financière (30 % du bonus cible) ressort à un montant de 421 013 euros traduisant un taux de versement global de 136,3 %. Le détail des taux d'atteinte et de versement de chacun des indicateurs figure dans les tableaux récapitulatifs figurant ci-dessous. La détermination de la part variable quantitative non financière a été fonction de la réalisation des objectifs 2023 des indicateurs concernés tels que détaillés ci-dessous ;

ii) **s'agissant des critères qualitatifs** : le conseil d'administration du 12 mars 2024 a décidé d'allouer à Mme Estelle Brachlianoff un montant de 329 600 euros au titre de la part variable qualitative (20 % du bonus cible) de sa rémunération 2023, traduisant un taux de versement de 160 % de la part qualitative fondé sur une appréciation globale basée sur les réalisations au regard des objectifs individuels suivants :

- la dimension stratégique traduisant un taux de versement de 160 % ;
- la performance managériale traduisant un taux de versement de 160 %.

La part qualitative tient compte des éléments suivants :

- de nombreuses conquêtes commerciales et notamment :
 - Veolia a remporté remporté un contrat pour la gestion intégrée des déchets de Gold Coast, deuxième plus grande collectivité territoriale et sixième ville d'Australie. D'une durée initiale de 7 ans, le contrat prévoit des options d'extension à 18 ans, ce qui représenterait près de 500 millions d'euros pour la durée totale du contrat. Une première pour le pays, ce nouveau contrat combine la gestion des installations, de récupération et de collecte, et permettra d'optimiser la mise en place des infrastructures actuelles sur l'ensemble de la chaîne de valeur de traitement des déchets,
 - Veolia va mener *via* sa filiale SIDEM, un consortium chargé de l'ingénierie, de l'approvisionnement et de la construction du projet de dessalement Mirfa 2 qui lui est confié par Abu Dhabi National Energy Company PJSC (TAQA) et Engie. Située à Abu Dhabi, cette usine de dessalement de l'eau de mer par osmose inverse sera la troisième plus grande des Émirats arabes unis (EAU). D'une capacité d'environ 550 000 mètres cubes d'eau potable par jour, elle fournira de l'eau potable à environ 210 000 foyers tout en offrant une efficacité accrue et une empreinte environnementale réduite, grâce à des technologies avancées. Le contrat représente un chiffre d'affaires d'environ 300 millions d'euros pour Veolia. La construction du projet a démarré en 2023 pour une mise en service prévue en 2025,
 - Veolia a signé deux contrats d'efficacité énergétique significatifs en Italie. L'un d'un montant de 153 millions d'euros sur 12 ans pour les bâtiments de santé de Cosenza et l'autre d'un montant de 130 millions d'euros sur 15 ans avec la municipalité de Trieste. Au travers de ces contrats, Veolia aidera ses clients à réduire leur empreinte carbone, en mettant en place des sources d'énergies alternatives,
 - À Perpignan, Veolia a remporté la délégation de service public de l'eau de Perpignan Métropole Méditerranée, ce qui

représente 650 millions d'euros de revenus sur 12 ans. Ce contrat prévoit des investissements dédiés à la préservation de la ressource en eau, ainsi qu'un objectif de réduction de fuite de 20 % à 12 %,

- Veolia a signé un contrat de gestion des déchets de 2 milliards d'euros pour soutenir la décarbonation et la régénération des ressources à Hong Kong. Le Groupe va construire un site de stockage des déchets non recyclables à la pointe de la technologie pour optimiser la capture du méthane et ainsi permettre d'éviter l'émission de 10 millions de tonnes de CO₂ sur vingt ans. Un projet vertueux en termes d'économie circulaire, puisque le méthane capturé sera transformé en électricité verte afin de couvrir 100 % des besoins en énergie du site. Il s'agit également d'un projet générateur de ressources locales : les roches issues du site serviront au secteur de la construction de Hong Kong, permettant ainsi d'éviter leurs importations ;
 - des mises en service et des déploiements significatifs :
 - Veolia a inauguré la plus grande centrale solaire sur une usine de dessalement au Moyen-Orient. Veolia s'engage ainsi aux côtés du Sultanat d'Oman, et avec son partenaire TotalEnergies, pour favoriser la transition vers une énergie propre et renouvelable. Cette démarche s'inscrit dans une volonté continue de décarbonation des activités du Groupe et d'accompagnement de ses clients dans leurs objectifs de neutralité carbone,
 - Veolia a achevé la conversion d'une ancienne décharge en troisième plus grand parc solaire du Royaume-Uni. Le site d'Essex fournira de l'électricité renouvelable à plus de 15 000 foyers et constitue la plus grande ferme solaire du Royaume-Uni installée sur une décharge restaurée. Le site utilise 107 000 modules solaires biface, capables d'absorber la lumière des deux côtés, maximisant ainsi la densité de puissance tout en convertissant le courant continu en courant alternatif, plus adapté à un usage domestique. Celui-ci est injecté dans le réseau via un transformateur de 132 000 volts connecté à la station électrique de Warley située à proximité. Cette nouvelle ferme solaire fournira 59 MW supplémentaires d'énergie renouvelable au réseau national, soutenant ainsi les objectifs de zéro émission nette du gouvernement britannique,
 - En France, un an après le lancement de son programme visant à déployer la réutilisation des eaux usées sur les stations d'épuration qu'il opère, Veolia a déployé plus de 50 dispositifs de recyclage de l'eau, qui permettent d'économiser environ 1 250 000 m³ d'eau par an. L'eau recyclée remplace ainsi l'eau potable nécessaire au procédé de fonctionnement et à l'entretien des stations d'épuration,
 - Dans le cadre de son plan de sortie du charbon en Europe, le Groupe a mis en service une installation de cogénération à Prerov en République Tchèque, représentant un investissement de 65 millions d'euros. Cette installation utilise de la biomasse et du RDF en remplacement du charbon, pour produire la chaleur alimentant le réseau de distribution de chauffage urbain de la ville de Prerov, ainsi que de l'électricité en cogénération. Cette nouvelle installation permettra de réduire les émissions de CO₂ de 111 000 tonnes par an ;
 - un certain nombre d'initiatives, de projets et de résultats :
 - Veolia a lancé l'offre GreenPath Zero Carbon pour aider ses clients à accélérer leur décarbonation. Cette offre mondiale inédite est déployée pour aider les clients municipaux, tertiaires et industriels, à construire et mettre en œuvre leurs feuilles de route de décarbonation et adapter leurs modèles aux défis climatiques actuels et futurs. Elle apporte également des solutions pour contribuer directement à l'atteinte des objectifs climatiques européens qui fixent une réduction de 55 % des émissions de GES en 2030 et la neutralité climatique en 2050,
 - Impulsé par Estelle Brachlianoff, le déploiement de Veolia Cares permet de garantir un socle commun de protection sociale aux 213 000 salariés du Groupe, partout dans le monde, même où rien n'est prévu par la loi. Inédit par son ampleur, ce programme garantit pour tous les salariés un congé de parentalité, une couverture santé et décès, un accompagnement des aidants ou encore une journée par an à consacrer à une œuvre caritative ou tournée vers la protection de l'environnement,
 - Le 2 mars 2023, le Capital Market Day de Veolia a réuni un public de financiers, d'analystes et de journalistes. Au programme : la présentation des résultats financiers ainsi que la place particulière du Groupe en matière d'ESG et l'impact positif de ses activités sur l'ensemble de ses parties prenantes concernant les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance,
 - À l'occasion de la COP28 à Dubaï (EAU), Estelle Brachlianoff a réaffirmé son engagement à investir plus d'un milliard et demi d'euros d'ici 2030 pour sortir du charbon en Europe. Lors de l'ouverture de la COP28, Estelle Brachlianoff a également appelé à un objectif commun de "Net Zero Water", afin d'accélérer la mise en œuvre de solutions existantes pour la transformation écologique,
 - Veolia a lancé Verso, première chaîne YouTube de vulgarisation scientifique sur l'environnement pour raconter et faire connaître au plus grand nombre des solutions de la transformation écologique. A bord d'un camion 100 % électrique, trois influenceurs, experts en vulgarisation scientifique, sillonnent les routes de France et d'Europe à la rencontre d'experts, de clients et partenaires de Veolia qui agissent sur le terrain au quotidien pour rendre le monde de demain plus durable et désirable,
 - L'engagement des salariés de Veolia est resté très élevé : l'enquête Voice of Resources conduite fin 2023 auprès de plus de 160 000 collaborateurs du Groupe dans 55 pays fait à nouveau ressortir un taux d'engagement à 89 %,
 - À l'occasion de la Conférence des Nations Unies sur l'eau à New-York (le 23 mars 2023), Veolia, leader mondial de la transformation écologique, s'est engagé à investir 1,5 milliard de dollars par an dans des infrastructures, des technologies, la recherche et l'innovation pour l'eau et l'assainissement afin de contribuer à l'atteinte de treize objectifs de développement durable des Nations Unies liés à l'eau et à l'assainissement dans 52 pays à travers le monde,
 - À l'issue de l'offre d'actionnariat salarié Sequoia 2023, la sixième offre annuelle consécutive, dont le taux de souscription (41,5 %) n'avait jamais été atteint précédemment, les salariés ont renforcé leur position de premier actionnaire de leur groupe et en détiennent 7,5 % du capital à fin 2023. Le succès de Sequoia 2023 confirme la volonté de Veolia de faire de l'actionnariat salarié l'un de ses premiers marqueurs sociaux ;
 - enfin, s'agissant de la contribution à l'exposition de Veolia, Mme Estelle Brachlianoff a, depuis sa nomination en juillet 2022, pris toute la dimension de sa position de dirigeante exécutive de Veolia, notamment en promouvant les métiers, les savoir-faire et l'exemplarité du Groupe auprès de l'ensemble des parties prenantes.
- Après application de l'ensemble de ces critères, la rémunération variable totale (parts quantitatives et qualitatives) de Mme Estelle Brachlianoff au titre de l'exercice 2023 s'élève donc à 1 462 343 euros, soit 142,0 % de sa Base bonus cible. Il est rappelé que le plafond de la part variable au titre de l'exercice 2023 s'élevait à 160 % de sa Base bonus cible, représentant elle-même 100 % de la partie fixe de la rémunération.**
- Conformément à l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, la rémunération variable ne pourra être versée à Mme Estelle Brachlianoff qu'après approbation de la 11^e résolution soumise à l'assemblée générale du 25 avril 2024.

Tableau récapitulatif de la détermination de la rémunération variable 2023

Critères	Poids	Taux d'atteinte	Pourcentage de versement de la Base bonus cible	Montant
Quantitatifs financiers	50 %	110,3 %	138,2 %	711 730 €
Quantitatifs non-financiers	30 %	116,6 %	136,3 %	421 013 €
Qualitatifs	20 %	160,0 %	160,0 %	329 600 €
TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE 2023	100 %	122,1 %	142,0 %	1 462 343 €

Critères	Poids (base 50 %)	Réalisé	Objectif	Taux d'atteinte	Pourcentage de versement de la Base bonus cible quantitative
Profitabilité (RNCPG)	15 %	1 335 M€	1 279 M€	104,4 %	126,3 %
Capacité d'investissement (free cash-flow) ⁽¹⁾	10 %	1 683 M€	1 235 M€	136,3 %	160,0 %
Croissance Groupe (chiffre d'affaires) ⁽²⁾	15 %	46 149 M€	44 705 M€	103,2 %	142,3 %
Rentabilité (ROCE)	10 %	8,3 %	8,0 %	103,8 %	128,1 %
TOTAL	50 %				138,2 %

(1) Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus est le calculé avant investissements discrétionnaires.

(2) Le chiffre d'affaires cible retenu pour la détermination du bonus est calculé à taux de change constant.

Ces calculs sont établis selon les seuils suivants :

Critères	Borne basse (paiement à 0 %)	Borne pivot (paiement à 100 %)	Borne haute (paiement maximum à 160 %)
Profitabilité (RNCPG)	90 %	100 %	110 %
Capacité d'investissement (free cash-flow) ⁽¹⁾	90 %	100 %	130 %
Croissance Groupe (chiffre d'affaires) ⁽²⁾	90 %	100 %	105 %
Rentabilité (ROCE)	92 %	100 %	108 %

(1) Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus est calculé avant investissements discrétionnaires.

(2) Le chiffre d'affaires cible retenu pour la détermination du bonus est calculé à taux de change constant.

Détail des pourcentages de versement de la part quantitative non financière de 30 %

Indicateurs	Poids (base 30 %)	Réalisé	Objectif	Taux d'atteinte	Pourcentage de versement de la Base bonus cible quantitative
Santé et Sécurité	5 %	4,95	5,61	111,8 %	110,6 %
Éthique et Conformité	5 %	88 %	83 %	106,0 %	140,0 %
Climat	5 %	147,2 M€	100 M€	147,2 %	160,0 %
Traitement et valorisation des déchets dangereux	5 %	4 150,3 M€	4 200 M€	98,8 %	92,9 %
Engagement	5 %	89 %	80 %	111,3 %	154,0 %
Formation	5 %	28,6 heures	23 heures	124,5 %	160,0 %
TOTAL	30 %				136,3 %

Ces calculs sont établis selon les seuils suivants :

Critères	Seuils d'atteinte		
	Borne basse (paiement à 0 %)	Borne pivot (paiement à 100 %)	Borne haute (paiement maximum à 160 %)
Santé et Sécurité	Dégradation de 20 %	Amélioration de 10 %	Amélioration de 20 %
Éthique et Conformité	Résultat à 75 %	Résultat à 83 %	Résultat à 90 %
Climat	80 %	100 %	120 %
Traitement et valorisation des déchets dangereux	85 %	100 %	115 %
Engagement	Résultat à 70 %	Résultat à 80 %	Résultat à 90 %
Formation	21 heures	23 heures	25 heures

Rémunérations de long terme

Attribution d'actions de performance au titre de l'exercice 2022

Dans le cadre du plan d'actions de performance autorisé par l'assemblée générale du 15 juin 2022, le conseil d'administration a décidé, le 2 août 2022, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer 21 994 actions de performance à Mme Estelle Brachlianoff en sa qualité de directrice générale (soit environ 0,003 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,02 % du capital social) correspondant à 100 % de la rémunération annuelle fixe 2022 *pro rata temporis* à compter du 1^{er} juillet 2022.

Les caractéristiques détaillées et les conditions de performance de ce plan sont précisées dans la section 3.4.3 *infra*.

Attribution d'actions de performance au titre de l'exercice 2023

Dans le cadre du plan d'actions de performance autorisé par l'assemblée générale du 27 avril 2023, le conseil d'administration a décidé, le 3 mai 2023, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer 47 450 actions de performance à Mme Estelle Brachlianoff en sa qualité de directrice générale (soit environ 0,007 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,02 % du capital social) correspondant à 133 % de la rémunération annuelle fixe 2023.

Les caractéristiques détaillées et les conditions de performance de ce plan sont précisées dans la section 3.4.3 *infra*.

Obligation de conservation des actions de performance attribuées et acquises

Mme Estelle Brachlianoff doit conserver jusqu'à la fin de ses fonctions 40 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur

Mme Estelle Brachlianoff a renoncé à la perception de sa rémunération allouée à raison de son mandat d'administrateur par la Société et les sociétés contrôlées du Groupe.

Régime de protection sociale complémentaire

Mme Estelle Brachlianoff bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle elle est assimilée pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

Régime de retraite et autres avantages

Il est rappelé que les informations concernant le régime de retraite, les autres avantages, l'indemnité de cessation des fonctions et l'indemnité de non-concurrence de la directrice générale figurent à la section 3.4.2 *infra*.

Tableaux de synthèse des rémunérations perçues par Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale depuis le 1^{er} juillet 2022

Les tableaux ci-dessous présentent notamment une synthèse des rémunérations de toutes natures, perçues ou attribuées à Mme Estelle Brachlianoff. Ils sont établis conformément aux formats préconisés par le code AFEP-MEDEF et la recommandation de l'AMF 2012-02. Les tableaux relatifs aux actions de performance et aux options de souscriptions ou d'achats d'actions figurent aux sections 3.4.3.2 et 3.4.3.3 *infra*.

Tableau de synthèse du total des rémunérations et des options et actions attribuées à Mme Estelle Brachlianoff (tableau n° 1 du code AFEP-MEDEF)

(en euros)	Exercice 2022	Exercice 2023
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	1 279 288	2 492 343
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	350 584 ⁽¹⁾	1 021 124 ⁽²⁾
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
TOTAL	1 629 872	3 513 467

(1) Valorisation des actions de performance attribuées le 2 août 2022 sur la base de la valeur de l'action exprimée en juste valeur selon la norme IFRS 2, soit 15,94 euros.

(2) Valorisation des actions de performance attribuées le 3 mai 2023 sur la base de la valeur de l'action exprimée en juste valeur selon la norme IFRS 2, soit 21,52 euros.

Tableau récapitulatif des rémunérations de Mme Estelle Brachlianoff (tableau n° 2 du code AFEP-MEDEF) Directrice générale à compter du 1^{er} juillet 2022

(en euros)	Exercice 2022		Exercice 2023	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	515 000	515 000	1 030 000	1 030 000
Rémunération variable annuelle	764 288 ⁽¹⁾	-	1 462 343 ⁽²⁾	764 288
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Versés par Veolia Environnement	-	-	-	-
Versés par les sociétés contrôlées	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	1 279 288	515 000	2 492 343	1 794 288

(1) Part variable au titre de 2022 (à compter du 1^{er} juillet 2022) versée en 2023.

(2) Part variable au titre de 2023 à verser en 2024 sous condition du vote favorable de l'assemblée générale du 25 avril 2024.

Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de Mme Estelle Brachlianoff (tableau n° 10 du code AFEP-MEDEF)

(en euros)	Exercice 2022	Exercice 2023
Estelle Brachlianoff (directrice générale)	-	-
TOTAL	-	-

Contrat de travail, régimes de retraite supplémentaire et indemnités au 31 décembre 2023 (tableau n° 11 du code AFEP-MEDEF)

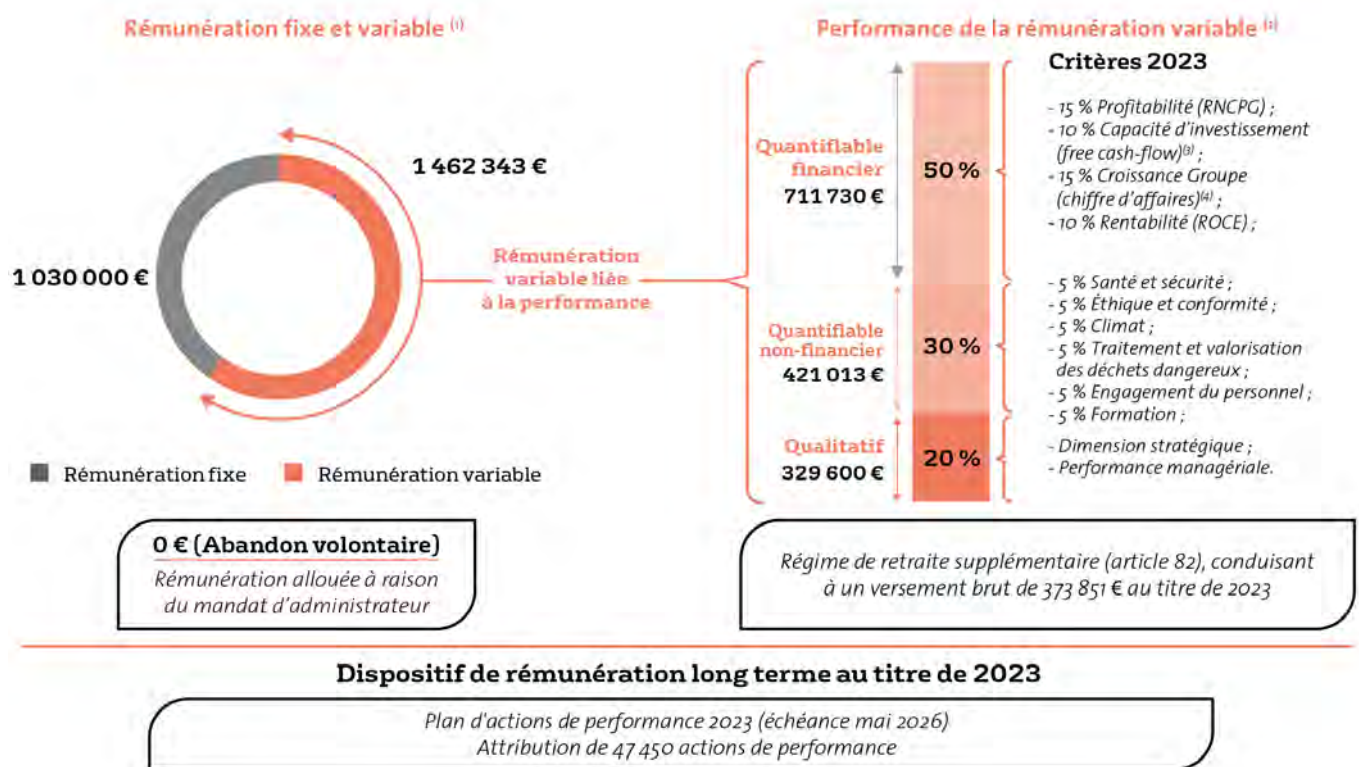
Dirigeants – Mandataires sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Estelle Brachlianoff, directrice générale Date de début de mandat : 1 ^{er} juillet 2022 Date de fin de mandat : AG 2026		X ⁽¹⁾	X ⁽²⁾		X ⁽³⁾		X ⁽³⁾	

(1) Estelle Brachlianoff a démissionné de son contrat de travail au 1^{er} juillet 2022.

(2) Estelle Brachlianoff est éligible au régime collectif de retraite supplémentaire à prestations définies des cadres dirigeants de classification 8 et plus de Veolia Environnement fermé à effet du 30 juin 2014. Par ailleurs, elle bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies ouvert notamment aux cadres dirigeants de classification 8 et plus, ainsi que d'un régime de retraite supplémentaire de type article 82. Ces régimes sont décrits à la section 3.4.2 infra.

(3) En application de la délibération du conseil d'administration du 5 avril 2022, Estelle Brachlianoff bénéficie d'une indemnité de cessation de ses fonctions de directrice générale et d'une indemnité de non-concurrence conformes aux dispositions du code AFEP-MEDEF (cf. section 3.4.2 infra).

Synthèse et tableau récapitulatifs des rémunérations de la directrice générale Mme Estelle Brachlianoff



(1) Le plafond de la part variable au titre de l'exercice 2023 s'élevait à 160 % de la base bonus cible, soit 1 648 000 euros.

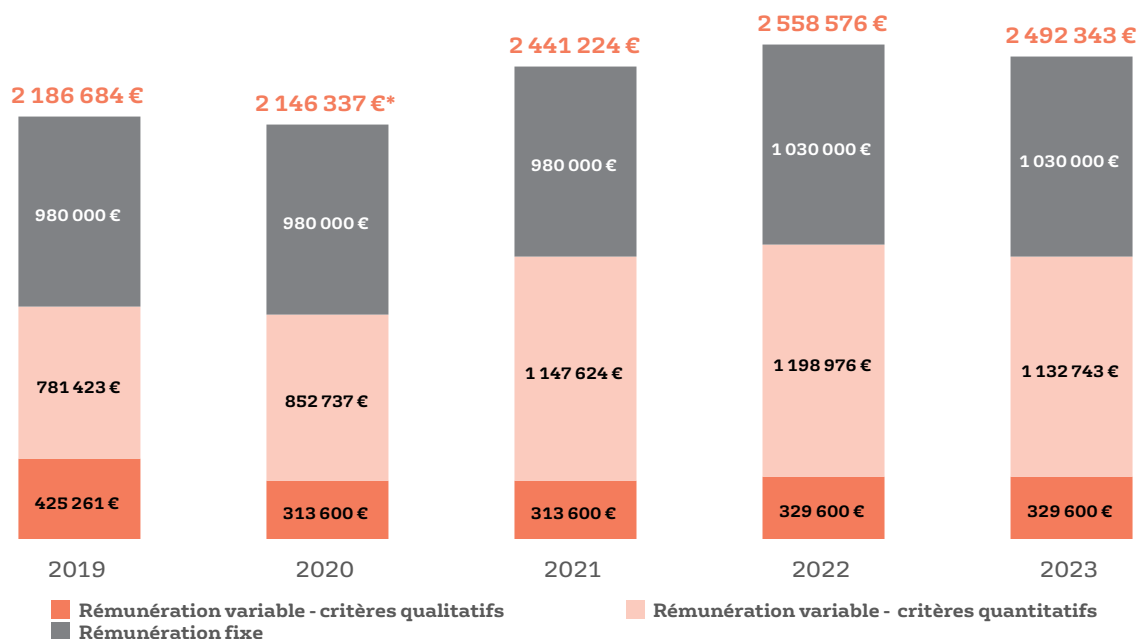
(2) Le niveau d'atteinte des objectifs et le montant de la partie variable de la rémunération ont été arrêtés par le conseil d'administration du 12 mars 2024, sur recommandations du comité des rémunérations.

(3) Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus est calculé avant investissements discrétionnaires.

(4) Le chiffre d'affaires cible retenu pour la détermination du bonus est calculé à taux de change constant.

Évolution de la rémunération fixe et variable annuelle au cours des cinq dernières années (en euros)

Le graphique ci-dessous représente l'évolution de la rémunération fixe et variable annuelle du dirigeant mandataire social exécutif (Antoine Frérot jusqu'au 30 juin 2022 puis Estelle Brachlianoff depuis le 1^{er} juillet 2022), au cours des cinq dernières années.



(*) Après renonciation par le président directeur général de 30 % de la part quantifiable financière de sa rémunération variable.

Ratios d'équité (rémunération des dirigeants mandataires sociaux/rémunération médiane et moyenne des salariés du Groupe en France)

Les ratios d'équité mesurant l'écart entre la rémunération totale versée (comme énoncée dans les sections 3.4.1.1.2 et 3.4.1.1.3 *supra*, tableau n° 2 du code AFEP-MEDEF) aux dirigeants mandataires sociaux et la rémunération médiane et moyenne des salariés sont présentés ci-dessous.

Les salariés pris en compte dans le calcul du ratio sont ceux qui sont rémunérés directement par l'ensemble des sociétés françaises du Groupe. Plus de 78 % des salariés, en France, sont non cadres avec un taux d'agents d'exploitation/ouvriers équivalent à 40 %.

Seuls les salariés permanents sont pris en compte, c'est-à-dire présents sur l'intégralité de l'année. Pour les salariés à temps partiel, une recomposition d'une rémunération fixe annuelle à temps plein est effectuée.

Ratios d'équité – Comparaison avec la rémunération moyenne des salariés en France

	2019	2020	2021	2022 ⁽¹⁾	2023 ⁽¹⁾
Président-directeur général (Antoine Frérot jusqu'au 30 juin 2022) (a)	57	56	53	46	17
evol. N/N-1 (en %)		-1,8 %	-5,4 %		
Directrice générale (Estelle Brachlianoff à compter du 1 ^{er} juillet 2022) (b)	N/A	N/A	N/A	12	40
evol. N/N-1 (en %)					
Dirigeant mandataire social exécutif (a) + (b)	57	56	53	58	57
evol. N/N-1 (en %)		-1,8 %	-5,4 %	+9,4 %	-2,4 %
Président du conseil d'administration (Antoine Frérot à compter du 1 ^{er} juillet 2022)	N/A	N/A	N/A	8	16
evol. N/N-1 (en %)					

(1) La dissociation de fonctions intervenue au 1^{er} juillet 2022 conduit à des calculs de ratios d'équité qui ne concernent qu'une partie des années 2022 (rémunération fixe répartie entre le président-directeur général et la directrice générale) et 2023 (rémunération variable au titre de 2022 répartie entre le président-directeur général et la directrice générale). La consolidation "Dirigeant mandataire social exécutif" permet une vision exhaustive.

Ratio d'équité – Comparaison avec la rémunération médiane des salariés en France

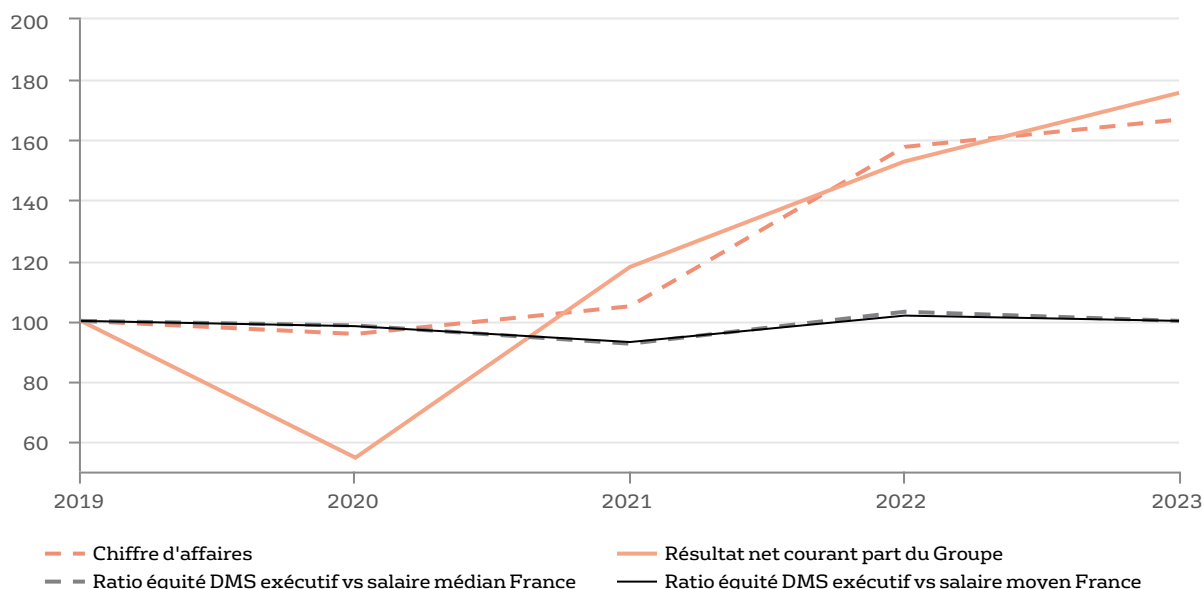
	2019	2020	2021	2022 ⁽¹⁾	2023 ⁽¹⁾
Président-directeur général (Antoine Frérot jusqu'au 30 juin 2022) (a)	66	65	61	54	20
evol. N/N-1 (en %)		-1,5%	-6,2%		
Directrice générale (Estelle Brachlianoff à compter du 1 ^{er} juillet 2022) (b)	N/A	N/A	N/A	14	46
evol. N/N-1 (en %)					
Dirigeant mandataire social exécutif (a) + (b)	66	65	61	68	66
evol. N/N-1 (en %)		-1,5%	-6,2%	+11,5%	-2,5%
Président du conseil d'administration (Antoine Frérot à compter du 1 ^{er} juillet 2022)	N/A	N/A	N/A	10	18
evol. N/N-1 (en %)					

(1) La dissociation de fonctions intervenue au 1^{er} juillet 2022 conduit à des calculs de ratios d'équité qui ne concernent qu'une partie des années 2022 (rémunération fixe répartie entre le président-directeur général et la directrice générale) et 2023 (rémunération variable au titre de 2022 répartie entre le président-directeur général et la directrice générale). La consolidation "Dirigeant mandataire social exécutif" permet une vision exhaustive.

Performance de la société

	2019	2020	2021	2022	2023
Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	27 189	26 010	28 508	42 885	45 531
evol. N/N-1 (en %)		-4,3%	+9,6%	+50,4%	+5,8%
Résultat net courant part du Groupe (en millions d'euros)	760	415	896	1 162	1 335
evol. N/N-1 (en %)		-45,4%	+115,9%	+29,7%	+14,9%

Ratio d'équité et performance du Groupe (base 100 en 2019)



3.4.1.1.4 Politique de rémunération du président du conseil d'administration au titre de l'exercice 2024

La politique de rémunération du président du conseil d'administration a été arrêtée par le conseil d'administration suivant les recommandations du comité des rémunérations. Elle est inchangée et se compose uniquement d'une rémunération fixe et d'avantages en nature, à l'exclusion de toute rémunération variable ou exceptionnelle, de toute attribution d'options de souscription ou d'actions de performance et de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

Rémunération fixe

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 12 mars 2024 a décidé, en application de sa politique de rémunération, de maintenir inchangé le montant de la rémunération fixe brute annuelle du président du conseil d'administration à 700 000 euros.

Pour rappel, la fixation de cette rémunération résulte d'une décision du conseil d'administration du 5 avril 2022, cette décision s'appuyant sur une étude du cabinet Boracay décrite dans la section 3.4.1.1.3 du Document d'enregistrement universel 2021.

Rémunération variable annuelle

Néant.

Rémunération de long terme 2024

Néant.

Indemnité de cessation de fonctions

Néant

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur

Il est rappelé que, depuis 2012, M. Antoine Frérot a décidé de renoncer à la perception de sa rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur par la Société et les sociétés contrôlées du Groupe. Cette renonciation est toujours applicable à sa fonction de président du conseil d'administration.

Régime de retraite

M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1^{er} juillet 2014 présenté dans la section 3.4.2 *infra*.

Il est éligible au régime de retraite à prestations définies présenté dans la section 3.4.2 *infra* dont la rente théorique est nulle.

Autres avantages

M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

M. Antoine Frérot bénéficie d'un véhicule de fonction.

3.4.1.1.5 Politique de rémunération de la directrice générale au titre de l'exercice 2024

Rémunération fixe

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 12 mars 2024 a décidé, en application de sa politique de rémunération, de maintenir inchangé le montant de la rémunération fixe brute annuelle de la directrice générale à 1 030 000 euros.

Pour rappel, la fixation de cette rémunération résulte d'une décision du conseil d'administration du 5 avril 2022, cette décision s'appuyant sur les résultats d'une étude réalisée par le cabinet Boracay sur la base d'un groupe de sociétés comparables et concurrentes, composé de 13 sociétés européennes cotées telles que Centrica, EDP, Enel, Engie, ENI, EON, Iberdrola, Schneider Electric, Vinci, ABB, ACS, Air Liquide, Bouygues.

Les sociétés de ce « groupe comparateur » :

- partagent une mission commune : la qualité sociale et environnementale auprès des collectivités locales ;
- exercent plusieurs métiers de manière globale, et sont présentes sur au moins 4 continents ;
- ont un chiffre d'affaires qui se situe entre 50 % et 200 % de celui de Veolia.

Outre le groupe de comparateur, le comité des rémunérations a également apprécié la rémunération du dirigeant mandataire social exécutif en comparaison avec les entreprises du CAC 40.

Le détail de cette étude figure à la section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2021.

Rémunération variable annuelle

Les objectifs quantitatifs de l'année 2024 s'inscrivent dans le cadre des perspectives financières 2024 communiquées au marché le 29 février 2024 et du programme stratégique GreenUp 2024-2027.

Afin d'y intégrer les indicateurs de performance plurielle liés à la raison d'être, le conseil d'administration du 12 mars 2024, sur proposition du comité des rémunérations, a décidé de déterminer comme suit les modalités de calcul de sa rémunération variable :

- maintien de la pondération pour la partie quantitative auditable représentant 80 % et pondération de la partie qualitative représentant 20 % ;
- maintien de la répartition du quantitatif auditable de 80 % entre 50 % de quantitatif financier et 30 % de quantitatif non financier ;
- part variable cible 2024 (en cas d'atteinte des objectifs fixés par le conseil d'administration) fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe (« Base Bonus cible ») ;
- plafond de la part variable (en cas de dépassement des objectifs) représentant 160 % de la rémunération annuelle fixe, soit 1 648 000 euros.

Il est précisé qu'afin de tenir compte des demandes exprimées par certains investisseurs et agences de conseil en vote, lors de *roadshows* gouvernance, le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations, a décidé de réduire le nombre de critères quantitatifs en supprimant le critère lié à la progression du chiffre d'affaires, à compter de 2024.

Ainsi, les critères de la part variable 2024 ont été déterminés comme suit :

- **s'agissant des critères quantitatifs** : en accord avec les perspectives et objectifs publiés le 29 février 2024, les critères de la part quantitative se répartissent comme suit, la part quantitative étant égale à la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément :

- en ce qui concerne la **partie quantitative financière de 50 %** :
 - 20 % sur l'indicateur **Profitabilité (RNCPG)** : résultat net courant Part du Groupe,
 - 15 % sur l'indicateur **Capacité d'investissement (free cash-flow)^(b)** : avant acquisitions/cessions financières et dividendes, mais après frais financiers et impôts,
 - 15 % sur l'indicateur **Rentabilité (ROCE)** : ROCE du Groupe après impôts, y compris rendement et capitaux employés des joint-ventures et entreprises et après IFRS 16.

La détermination de la part variable quantitative financière sera fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2024 qui s'inscrivent dans le cadre des perspectives annoncées au marché le 29 février 2024 ;

- en ce qui concerne la **partie quantitative non financière de 30 %** :
 - 5 % sur l'indicateur **Santé, Sécurité et bien-être** : amélioration et évolution à la baisse du taux de fréquence des accidents du travail,
 - 5 % sur l'indicateur **Éthique et intégrité** : pourcentage de réponses positives à la question de l'enquête d'engagement « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » sur l'ensemble des répondants,
 - 5 % sur l'indicateur **Décarbonation de nos installations** : investissements de décarbonation, dont la sortie du charbon et le captage du méthane,
 - 5 % sur l'indicateur **Moteurs de croissance et innovation** : croissance du chiffre d'affaires des segments d'activité prioritaires (énergie, technologies de l'eau, déchets dangereux),
 - 5 % sur l'indicateur **Engagement des collaborateurs** : taux d'engagement des salariés mesuré lors de l'enquête d'engagement réalisée par un organisme externe (clarté des objectifs, sens et utilité, ambiance au sein de la communauté de travail, fierté d'appartenance, propension à recommander Veolia),

^(b) Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus est calculé avant investissements discrétionnaires.

- 5 % sur l'indicateur **Dépollution - Biodiversité** : taux d'avancement des plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles.

La détermination de la part variable quantitative non financière sera fonction de la réalisation des objectifs 2024 qui seront audités par un organisme tiers indépendant.

- **s'agissant des critères qualitatifs** : la fixation de la part qualitative (20 % du bonus cible) fera l'objet d'une appréciation globale du conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations fondée notamment sur les objectifs individuels suivants :
 - la dimension stratégique,
 - la performance managériale,
 - l'*equity story*.

Par ailleurs, le conseil d'administration se réserve la possibilité d'exercer son pouvoir discrétionnaire concernant la détermination de la rémunération de la directrice générale, en application des dispositions légales et dans le respect des articles L. 22-10-8 et L. 22-10-34 du Code de commerce, en cas de survenance de circonstances particulières et imprévisibles (telles que la pandémie de Covid-19 et ses incertitudes) qui pourraient justifier qu'il ajuste, de façon exceptionnelle, tant à la hausse qu'à la baisse et sans que cela puisse dépasser le plafond prévu à la politique de rémunération (soit 160 % de la rémunération annuelle fixe), l'un ou plusieurs des critères composant la rémunération variable annuelle de la directrice générale de façon à s'assurer que les résultats de l'application des critères décrits ci-dessus reflètent tant la performance de la directrice générale que celle du Groupe ainsi que l'alignement d'intérêts de la Société et de ses actionnaires avec ceux de la directrice générale.

Cet ajustement pourra être effectué sur la rémunération variable annuelle de la directrice générale par le conseil d'administration sur proposition de son comité des rémunérations, après que le conseil d'administration aura dûment motivé sa décision. Tout usage de cette discrétion sera rendu public.

Rémunération de long terme 2024

Sur la base des principes et recommandations du code AFEP-MEDEF, le conseil veille, sur les recommandations de son comité des rémunérations, à la mise en place d'une rémunération de long terme en sus de la rémunération variable annuelle, proportionnée à la partie fixe de la rémunération fixe et variable de la rémunération annuelle avec des conditions de performance exigeantes à satisfaire sur une période de plusieurs années consécutives. Lors de l'élaboration d'un nouveau plan, les conditions de performance sont revues en fonction des priorités stratégiques de long terme de Veolia et peuvent inclure des conditions de performance internes et/ou externes au Groupe. Cette rémunération de long terme a vocation à ne pas concerner exclusivement la dirigeante mandataire sociale mais également les cadres dirigeants et d'autres catégories de salariés du Groupe (hauts potentiels ou contributeurs clés par exemple), le périmètre des bénéficiaires étant déterminé lors de la mise en place de chaque plan de rémunération long terme. En cas de départ de la dirigeante mandataire sociale avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance, le bénéfice du versement de la rémunération pluriannuelle est exclu, sauf circonstances exceptionnelles motivées par le conseil. En tout état de cause, les conditions de performance et d'acquisition demeureront inchangées.

Il est rappelé qu'en 2023, lors des échanges avec les investisseurs et agences de conseil en vote (*roadshow* gouvernance), une attente a été exprimée d'une pondération plus importante de la rémunération de long terme de la directrice générale. Le conseil d'administration était en effet attaché, jusqu'à présent, à l'équilibre des trois composantes (fixe, variable annuel et variable long terme) de cette rémunération.

Sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration a décidé que la directrice générale bénéficierait d'une attribution d'actions de performance plafonnée à 133 % de sa rémunération fixe annuelle (en cas d'atteinte de la totalité des conditions de performance).

La répartition de la rémunération de la directrice générale se compose depuis comme suit :

- de la rémunération fixe (1 030 000 euros annuels) pour 30 % ;
- de la rémunération variable annuelle (1 030 000 euros à objectifs atteints) pour 30 % ;
- de la rémunération variable de long terme (1 373 000 euros, soit 133 % de la rémunération fixe annuelle à objectifs atteints) pour 40 %.

En cas de surperformance conduisant au versement maximum de la part variable annuelle (équivalent au plafond de 160 % de la rémunération fixe annuelle), la répartition se décomposerait comme suit :

- rémunération fixe (1 030 000 euros annuels) représentant 25 % ;
- rémunération variable annuelle (1 648 000 euros à objectifs dépassés) pour 41 % ;
- rémunération variable de long terme (1 373 000 euros à objectifs dépassés) pour 34 %.

Dans le cadre de la politique de mise en place de dispositifs de rémunération de long terme, les trois derniers plans de rémunération long terme ainsi que les obligations de conservation sont rappelés à la section 3.4.3 *infra*.

Projet d'attribution d'actions de performance

Dans le cadre de la 25^e résolution soumise à l'assemblée générale du 25 avril 2024, sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration propose que lui soit consentie une autorisation valable pendant vingt-six mois, pour attribuer des actions de performance à un groupe d'environ 550 bénéficiaires composé de cadres dirigeants, de hauts potentiels et de contributeurs clés du Groupe, y compris la directrice générale. Ce plan qui a vocation à être mis en place courant 2024, et dont le terme est prévu en 2027 à l'issue de la publication des comptes de l'exercice 2026, succéderait à celui attribué en 2023.

Le conseil arrêtera, lors de la mise en place de ce plan d'actions de performance, le nombre d'actions de performance qui seraient attribuées à la directrice générale.

Les caractéristiques détaillées et les conditions de performance de ce projet de plan d'actions de performance figurent dans la section 3.4.3 *infra*.

Obligation de conservation des actions de performance attribuées et acquises

Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration a décidé dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan d'actions de performance de maintenir comme suit les obligations de conservation applicables aux plans d'actions de performance, de la dirigeante mandataire sociale exécutive : obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de 40 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur

Mme Estelle Brachlianoff a renoncé à la perception de sa rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur par la Société et les sociétés contrôlées du Groupe.

Régime de retraite et autres avantages

Il est rappelé que les informations concernant les régimes de retraite, les autres avantages, l'indemnité de cessation des fonctions de la directrice générale et l'indemnité de non-concurrence figurent à la section 3.4.2 *infra*.

3.4.1.2 Rémunération des administrateurs ⁽⁷⁾

Enveloppe et répartition des rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur en 2023

L'assemblée générale du 19 avril 2018, sur proposition du conseil d'administration et suivant les recommandations de son comité des rémunérations, a fixé à 1 200 000 euros le montant de l'enveloppe annuelle des rémunérations allouées aux administrateurs. Cette demande de modification de l'enveloppe des rémunérations était motivée par l'évolution de la composition des comités du conseil d'administration résultant de l'adjonction de membres au cours de l'exercice 2017, la majoration pour les membres du comité des comptes et de l'audit portée de 8 400 euros à 16 800 euros en 2018 et la majoration pour les administrateurs et, le cas échéant, censeur(s) de résidence « transcontinentale » portée de 2 000 euros à 3 000 euros en 2018.

Au titre de l'exercice 2022, le conseil d'administration du 5 avril 2022, suivant les recommandations de son comité des rémunérations, a décidé de reconduire sans changement l'enveloppe et la répartition des rémunérations allouées à ses membres, à l'exception de l'allocation à chacun des membres de la commission Sonate d'un complément de rémunération, qui n'a pas été reconduit, et sous réserve des ajustements suivants. Le conseil a décidé :

- de porter la majoration pour le(s) administrateur(s) de résidence « transcontinentale » de 3 000 euros à 6 000 euros par déplacement (pour une ou plusieurs séance[s] du conseil et de ses comités et pour le séminaire stratégique du conseil) avec présence physique de l'administrateur concerné ;
- de maintenir la majoration pour, le cas échéant, le(s) censeur(s) de résidence « transcontinentale » à 3 000 euros par déplacement

(pour une ou plusieurs séances du conseil et de ses comités et pour le séminaire stratégique du conseil) avec présence physique du censeur concerné ;

- d'allouer à/aux administrateur(s) résidant en Europe hors France une majoration de 3 000 euros par déplacement (pour une ou plusieurs séances du conseil et de ses comités et pour le séminaire stratégique du conseil) avec présence physique de l'administrateur concerné ;
- d'allouer, le cas échéant, à/aux censeur(s) résidant en Europe hors France une majoration de 1 500 euros par déplacement (pour une ou plusieurs séances du conseil et de ses comités et pour le séminaire stratégique du conseil) avec présence physique du censeur concerné ;
- s'agissant du comité de la raison d'être dont les modalités ont été approuvées par le conseil d'administration lors de cette séance, d'allouer au président et aux autres membres de ce comité, au titre de l'année 2022, des majorations identiques à celles qui sont attribuées au président et aux autres membres des comités des nominations, des rémunérations et recherche, innovation et développement durable, soit 20 000 euros pour le président et 10 000 euros pour les autres membres.

Au titre de l'exercice 2023, le conseil d'administration du 14 mars 2023, suivant les recommandations de son comité des rémunérations, a décidé de reconduire sans changement l'enveloppe et la répartition des rémunérations allouées à ses membres.

Par ailleurs, le conseil d'administration, lors de ses mêmes séances des 5 avril 2022 et 14 mars 2023, a pris acte que M. Antoine Frérot et Mme Estelle Brachlianoff ont renoncé à la perception de toute rémunération qui leur serait allouée à raison de leur mandat d'administrateur.

L'allocation de la rémunération de base et des majorations par mission, sur la base d'une assiduité à 100 % et incluant la part fixe (40 %) et variable (60 %), au 31 décembre 2023, est la suivante :

Sur base annuelle complète	Répartition 2023
Administrateurs (rémunération de base)	42 000 € *
Majoration vice-président	50 000 €
Majoration administratrice référente	50 000 €
Majoration présidente du comité des comptes-audit	67 200 € *
Majoration président du comité des nominations	20 000 € *
Majoration présidente du comité des rémunérations	20 000 € *
Majoration présidente du comité recherche-innovation-DD	20 000 € *
Majoration président du comité de la raison d'être	20 000 € *
Majoration des membres du comité des comptes-audit	16 800 € *
Majoration des membres du comité des nominations	10 000 € *
Majoration des membres du comité des rémunérations	10 000 € *
Majoration des membres du comité recherche-innovation-DD	10 000 € *
Majoration des membres du comité de la raison d'être	10 000 € *
Censeur (50 % de la rémunération de base)	21 000 € *
Majoration pour le(s) administrateur(s) de résidence « trans-continentale »	6 000 €
	par déplacement (pour une ou plusieurs séance(s) du conseil et de ses comités et pour le séminaire stratégique du conseil) avec présence physique de l'administrateur concerné
Majoration pour, le cas échéant, le(s) censeur(s) de résidence « trans-continentale »	3 000 €
	par déplacement (pour une ou plusieurs séance(s) du conseil et de ses comités et pour le séminaire stratégique du conseil) avec présence physique du censeur concerné
Majoration pour le(s) administrateurs résidant en Europe hors France	3 000 €
	par déplacement (pour une ou plusieurs séance(s) du conseil et de ses comités et pour le séminaire stratégique du conseil) avec présence physique de l'administrateur concerné
Majoration pour, le cas échéant, le(s) censeur(s) résidant en Europe hors France	1 500 €
	par déplacement (pour une ou plusieurs séance(s) du conseil et de ses comités et pour le séminaire stratégique du conseil) avec présence physique du censeur concerné

Les montants octroyés sont calculés au prorata de la durée effective du mandat au titre de l'exercice.

*Montant soumis à assiduité.

(7) Mandataires sociaux non dirigeants.

Tableau des rémunérations allouées aux administrateurs en 2022-2023 (tableau n° 3 du code AFEP-MEDEF)

Le tableau ci-dessous fait apparaître le montant des rémunérations versées en 2023 et 2022 aux membres du conseil d'administration de Veolia Environnement, par la Société et les sociétés contrôlées.

Il est précisé que, depuis l'exercice 2019, la part variable de la rémunération des administrateurs est versée annuellement au 1^{er} trimestre de l'exercice suivant et non plus lors de chaque trimestre.

(en euros)	2022				2023			
	Montants attribués au titre de l'exercice		Montants ⁽¹⁾ versés au cours de l'exercice		Montants attribués au titre de l'exercice		Montants ⁽²⁾ versés au cours de l'exercice	
Nom de l'administrateur	Par la Société	Par les sociétés contrôlées	Par la Société	Par les sociétés contrôlées	Par la Société	Par les sociétés contrôlées	Par la Société	Par les sociétés contrôlées
Olivier Andriès ⁽³⁾	Néant	Néant	Néant	Néant	46 684	Néant	11 794	Néant
Jacques Aschenbroich ⁽⁴⁾⁽⁵⁾	Néant	Néant	18 667	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Maryse Aulagnon ⁽⁵⁾	132 000	Néant	145 000	Néant	162 992	Néant	153 292	Néant
Véronique Bédague ⁽⁶⁾	Néant	Néant	Néant	Néant	36 960	Néant	10 080	Néant
Estelle Brachlianoff ⁽⁷⁾	0	0	0	0	0	0	0	0
Caisse des dépôts et consignations ⁽⁸⁾	2 024	Néant	22 604	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
Pierre-André de Chalendar	62 000	Néant	45 400	Néant	77 760	Néant	65 704	Néant
Isabelle Courville	134 800	Néant	119 954	Néant	114 646	Néant	124 938	Néant
Antoine Frérot ⁽⁹⁾	0	0	0	0	0	0	0	0
Clara Gaymard ⁽¹⁰⁾	52 000	Néant	49 900	Néant	16 856	Néant	53 256	Néant
Marion Guillou	59 900	Néant	62 000	Néant	62 000	Néant	59 900	Néant
Franck Le Roux ⁽¹¹⁾	78 800	Néant	71 800	Néant	78 800	Néant	78 800	Néant
Agata Mazurek Bak ⁽¹²⁾	39 578	Néant	0	Néant	73 800	Néant	66 138	Néant
Pavel Páša ⁽¹¹⁾	73 000	Néant	67 000	Néant	70 000	Néant	70 000	Néant
Nathalie Rachou ⁽⁵⁾	119 200	Néant	132 200	Néant	119 200	Néant	119 200	Néant
Francisco Reynés ⁽¹³⁾	Néant	Néant	Néant	Néant	39 184	Néant	8 914	Néant
Louis Schweitzer ⁽⁵⁾⁽¹⁴⁾	142 000	Néant	129 333	Néant	46 032	Néant	122 932	Néant
Guillaume Texier ⁽⁵⁾	68 800	Néant	86 700	Néant	68 800	Néant	68 800	Néant
Enric Xavier Amiguet i Rovira ⁽¹⁵⁾	15 923	Néant	0	Néant	31 500	Néant	29 723	Néant
TOTAL	980 025	0	950 558	0	1 045 214	0	1 043 471	0

N/A : non applicable

- (1) Montants bruts avant prélèvements fiscaux ou retenue fiscale à la source versés au titre des 4^e trimestre 2021 (part fixe du 4^e trimestre 2021 et part variable annuelle au titre de l'exercice 2021), 1^{er} trimestre, 2^e trimestre et 3^e trimestre 2022 (part fixe uniquement).
- (2) Montants bruts avant prélèvements fiscaux ou retenue fiscale à la source versés au titre des 4^e trimestre 2022 (part fixe du 4^e trimestre 2022 et part variable annuelle au titre de l'exercice 2022), 1^{er} trimestre, 2^e trimestre et 3^e trimestre 2023 (part fixe uniquement).
- (3) M. Olivier Andriès a été nommé en qualité d'administrateur par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 27 avril 2023.
- (4) Le mandat de M. Jacques Aschenbroich a pris fin le 28 mai 2021.
- (5) En considération des travaux supplémentaires effectués par les membres de la commission spécialisée (Mmes Maryse Aulagnon et Nathalie Rachou et MM. Jacques Aschenbroich et Guillaume Texier) dédiée au projet de rapprochement avec Suez, le conseil d'administration du 9 mars 2021, suivant la recommandation du comité des rémunérations, a décidé de réitérer l'allocation à chacun des membres de cette commission un complément de rémunération de 20 000 euros au titre de l'exercice 2021, et ce, dans la même limite de l'enveloppe annuelle. Compte tenu de la démission de M. Jacques Aschenbroich à compter du 28 mai 2021 et de son remplacement par M. Louis Schweitzer au sein de cette commission à compter du 31 mai 2021, le conseil d'administration du 5 avril 2022, suivant la recommandation du comité des rémunérations, a décidé de procéder, s'agissant du complément de rémunération de 20 000 €, à une répartition au prorata du nombre de séances de cette commission pour M. Jacques Aschenbroich jusqu'au 28 mai 2021 (14/15 séances, soit 18 667 €) et M. Louis Schweitzer à compter du 31 mai 2021 (1/15 séances, soit 1 333 €). Les autres membres (Mmes Maryse Aulagnon et Nathalie Rachou et M. Guillaume Texier) ont bénéficié d'un complément de rémunération de 20 000 € au titre de l'exercice 2021 qui a été versé en 2022.
- (6) Mme Véronique Bédague a été nommée en qualité d'administratrice par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 27 avril 2023.
- (7) Mme Estelle Brachlianoff a été nommée en qualité d'administratrice par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 15 juin 2022. La rémunération complète de Mme Estelle Brachlianoff, en sa qualité de directrice générale, est indiquée à la section 3.4.1.1 du Document d'enregistrement universel 2023. Les conseils d'administration des 5 avril 2022 et 14 mars 2023 ont pris acte de la décision de Mme Estelle Brachlianoff de renoncer à la perception de toute rémunération qui lui serait allouée à raison de son mandat d'administratrice pour les années 2022 et 2023.
- (8) Le conseil d'administration a, lors de sa séance du 16 mars 2022, pris acte de la démission de la Caisse des dépôts et consignations, représentée par M. Olivier Mareuse, de son mandat en qualité d'administrateur et de membre du comité des comptes et de l'audit avec effet à compter du 31 janvier 2022.
- (9) La rémunération complète de M. Antoine Frérot en sa qualité de président du conseil d'administration est indiquée à la section 3.4.1.1 du Document d'enregistrement universel 2023. Les conseils d'administration des 5 avril 2022 et 14 mars 2023 ont pris acte du renouvellement de la décision de M. Antoine Frérot de renoncer à la perception de toute rémunération qui lui serait allouée à raison de son mandat d'administrateur pour les années 2022 et 2023.
- (10) Le mandat de Mme Clara Gaymard a pris fin le 27 avril 2023.
- (11) M. Pavel Páša a été désigné en qualité d'administrateur représentant les salariés par le comité de Groupe européen le 15 octobre 2014. Il a rejoint le conseil d'administration lors de sa réunion du 5 novembre 2014. Le conseil d'administration du 10 mars 2015 a pris acte de l'intention de M. Pavel Páša de rétrocéder sa rémunération allouée en sa qualité d'administrateur à une organisation représentative ou d'aide aux salariés. M. Franck Le Roux a été nommé par le comité Groupe France le 15 octobre 2018. Il a été pris acte de la décision de M. Franck Le Roux de rétrocéder sa rémunération allouée en sa qualité d'administrateur à son organisation syndicale.
- (12) Mme Agata Mazurek-Bak a été nommée en qualité d'administratrice représentant les salariés actionnaires par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 15 juin 2022. Le conseil d'administration du 14 mars 2023 a pris acte de la décision de Mme Agata Mazurek-Bak de rétrocéder sa rémunération allouée en sa qualité d'administratrice à une association caritative.
- (13) M. Francisco Reynés a été nommé en qualité d'administrateur par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 27 avril 2023.
- (14) Le mandat de M. Louis Schweitzer a pris fin le 27 avril 2023.
- (15) M. Enric Xavier Amiguet i Rovira a été nommé en qualité de censeur le 15 juin 2022. Il a été pris acte de la décision de M. Enric Xavier Amiguet i Rovira de rétrocéder sa rémunération allouée en sa qualité de censeur à son organisation syndicale.

Enveloppe et répartition des rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur en 2024

Le conseil d'administration du 12 mars 2024, suivant les recommandations de son comité des rémunérations, a décidé de reconduire sans changement l'enveloppe et la répartition des rémunérations allouées à ses membres au titre de l'année 2024 en y apportant les ajustements suivants :

- allouer à/aux administrateur(s) une majoration de 6 000 euros par déplacement au titre de la visite annuelle du conseil dans un ou plusieurs pays d'un autre continent que sa résidence avec présence physique de l'administrateur concerné ;
- comptabiliser une séance extraordinaire du conseil comme un quart de séance et le séminaire stratégique comme deux séances du conseil.

Par ailleurs, le conseil d'administration, a pris acte que M. Antoine Frérot et Mme Estelle Brachlianoff ont renoncé à la perception de toute rémunération qui leur serait allouée à raison de leur mandat d'administrateur.

3.4.1.3 Rémunération des dirigeants non mandataires sociaux (membres du comité exécutif)

L'ensemble des membres du comité exécutif en fonction au 31 décembre 2023 (cf. section 3.3.3 *supra*) (hors directrice générale) a perçu en 2023 une rémunération brute globale de 12 843 085 euros (pour un comité exécutif composé de treize membres hors directrice générale), contre 11 584 659 euros en 2022 (pour un comité exécutif composé de treize membres hors directrice générale).

Les tableaux ci-dessous font apparaître la rémunération brute globale des membres du comité exécutif de la Société au 31 décembre 2022 et 2023 hors président-directeur général et directrice générale, incluant la rémunération fixe et variable versée ou due au titre de ces exercices par Veolia Environnement, avantages en nature et rémunération perçus au titre des mandats des membres du comité exécutif dans des sociétés du Groupe en France et à l'étranger.

Les parts variables quantitatives et qualitatives des membres du comité exécutif (hors président-directeur général et directrice générale) sont globalement déterminées selon la même pondération appliquée à leur Base bonus cible (part quantitative de 80 % et part qualitative de 20 %) et selon les mêmes critères quantitatifs et qualitatifs que ceux applicables à la directrice générale. Il est néanmoins précisé, s'agissant des membres du comité exécutif exerçant les fonctions de directeur de zone, qu'il est procédé à une pondération entre la réalisation des indicateurs propres à leur zone et ceux relatifs au Groupe.

Au titre de 2023, la part variable moyenne des membres du comité exécutif représente environ 117,9 % de leur rémunération fixe.

(en euros)	Exercice 2022 (13 membres)	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	5 729 865	5 770 137
Rémunérations annuelles variables	7 091 950	5 765 863
Rémunération allouée à raison de mandat d'administrateur	-	-
Versés par Veolia Environnement	-	-
Versés par les sociétés contrôlées	-	-
Avantages en nature ⁽¹⁾	48 659	48 659
TOTAL	12 870 474	11 584 659

(1) Ces chiffres ne tiennent pas compte des indemnités de logement, des primes d'expatriation et/ou d'impatriation éventuellement versées.

(en euros)	Exercice 2023 (13 membres)	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	5 930 423	5 971 737
Rémunérations annuelles variables	6 989 052	6 825 385
Rémunération allouée à raison de mandat d'administrateur	-	-
Versés par Veolia Environnement	-	-
Versés par les sociétés contrôlées	-	-
Avantages en nature ⁽¹⁾	45 963	45 963
TOTAL	12 965 438	12 843 085

(1) Ces chiffres ne tiennent pas compte des indemnités de logement, des primes d'expatriation et/ou d'impatriation éventuellement versées.

3.4.2 RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES

Il n'existe aucun contrat liant des membres du conseil d'administration à la Société ou à ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages ou indemnités dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions au sein de la Société ou de ses filiales autres que l'indemnité de cessation des fonctions, l'indemnité de non concurrence de la directrice générale et les régimes collectifs de retraite supplémentaire décrits ci-dessous.

3.4.2.1 Régimes de retraite supplémentaire

3.4.2.1.1 Description

Régimes de retraite applicable aux mandataires sociaux

Régime de retraite à prestations définies applicable jusqu'au 30 juin 2014

Le régime collectif de retraite à prestations définies ouvert à l'ensemble des cadres dirigeants de classification 8 et plus (et le dirigeant mandataire social) a été modifié, à effet du 1^{er} juillet 2013, par le conseil d'administration du 14 mars 2013, sur proposition de son président-directeur général et après avis favorable du comité d'entreprise et du comité des nominations et des rémunérations. Ce régime était plafonné à un maximum de 10 % de la rémunération de référence, elle-même plafonnée à 8 plafonds annuels de la sécurité sociale.

En application des dispositions des articles L. 225-38 et L. 225-40 du Code de commerce, l'assemblée générale du 14 mai 2013 avait approuvé ces modifications en ce qu'elles concernent le dirigeant mandataire social sur la base du rapport spécial établi par les commissaires aux comptes.

Ce régime a été fermé avec gel des droits et fermeture aux nouveaux entrants, à effet du 30 juin 2014.

Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1^{er} juillet 2014

Le conseil d'administration du 11 mars 2014 a décidé, sur proposition de son président-directeur général et après avis favorable du comité d'entreprise et du comité des nominations et des rémunérations, de :

- procéder à la fermeture du régime de retraite à prestations définies des cadres de classification 8 et plus (dont le dirigeant mandataire social non titulaire d'un contrat de travail) avec gel des droits et fermeture aux nouveaux entrants, à effet du 30 juin 2014 ; et
- de modifier, à effet du 1^{er} juillet 2014, le régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies existant.

En application des dispositions des articles L. 225-38 et L. 225-40 du Code de commerce, l'assemblée générale du 24 avril 2014 a approuvé ces modifications concernant le dirigeant mandataire social sur la base du rapport spécial établi par les commissaires aux comptes.

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, il est tenu compte de la valeur de l'avantage représenté par les régimes de retraite supplémentaire dans la fixation globale de la rémunération des mandataires sociaux. Par ailleurs, le Groupe de bénéficiaires potentiels est plus large que les seuls mandataires sociaux puisqu'il inclut des cadres dirigeants de classification 8 et plus salariés de la Société.

La période de référence prise en compte pour le calcul des prestations est une rémunération moyenne calculée sur trois années excluant les indemnités de licenciement ou de départ à la retraite ainsi que tout autre élément exceptionnel de rémunération.

Le régime de retraite supplémentaire à prestations définies des cadres de niveau 8 et plus ayant été fermé à effet du 30 juin 2014, les paramètres de calcul des droits éventuels accordés au titre du régime seront appréciés à leur niveau atteint au 30 juin 2014. Ainsi, la rémunération de référence correspond à la moyenne des trois dernières années civiles précédant la fermeture du régime et l'ancienneté prise en compte sera celle qui était acquise au 30 juin 2014.

Régime de retraite à cotisations définies régi par les dispositions de l'article 82 du Code général des impôts

À l'occasion de la définition des éléments de rémunération de la directrice générale, et sur la base de l'étude réalisée par le cabinet Boracay (cf. section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2021), le comité des rémunérations a souhaité améliorer la compétitivité du dispositif de retraite supplémentaire proposé au dirigeant mandataire social exécutif. En conséquence, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a, lors de sa réunion du 5 avril 2022, décidé la mise en place d'un régime de retraite à cotisations définies, régi par les dispositions de l'article 82 du Code général des impôts, au bénéfice de Mme Estelle Brachlianoff.

3.4.2.1.2 Caractéristiques

Régimes de retraite applicable aux mandataires sociaux

Régime de retraite à prestations définies

En application de l'ancien article D. 22-10-16 du Code de commerce, les principales caractéristiques de ce régime, étaient les suivantes :

1. intitulé de l'engagement considéré : régime de retraite à prestations définies ;
2. référence aux dispositions légales permettant d'identifier la catégorie de régime correspondant : article 39 du CGI ; article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale ;
3. conditions d'entrée dans le régime et autres conditions pour pouvoir en bénéficier :
 - une ancienneté de cinq ans minimum,
 - l'achèvement de la carrière du bénéficiaire dans l'entreprise,
 - sa présence dans les effectifs lors de son départ ou de sa mise à la retraite ;
 - la liquidation de sa retraite du régime général à taux plein (y compris les pensions de base ou complémentaires obligatoires) ;
4. modalités de détermination de la rémunération de référence fixée par le régime concerné et servant à calculer les droits des bénéficiaires : la rémunération de référence prise en compte pour la détermination du montant de la retraite était égale à la moyenne des trois dernières années de rémunération complète dans la limite de huit plafonds annuels de la sécurité sociale (351 936 euros en 2023) ;
5. rythme d'acquisition des droits : le pourcentage maximum d'augmentation annuelle des droits potentiels à retraite était estimé à 0,4 % ;
6. existence d'un plafond, montant et modalités de détermination de celui-ci : le montant de la retraite était déterminé en fonction de l'ancienneté acquise dans le Groupe et était plafonné à un maximum de 10 % de la rémunération de référence pour les bénéficiaires disposant de plus de 30 ans d'ancienneté (soit 35 194 euros en 2023) ;
7. modalités de financement des droits : par la Société au travers de contrats d'assurance souscrits auprès de deux organismes d'assurance extérieurs ;

8. montant estimatif de la rente à la date de clôture de l'exercice : le régime de retraite supplémentaire à prestations définies des cadres de niveau 8 et plus ayant été fermé à effet du 30 juin 2014, les paramètres de calcul des droits éventuels accordés au titre du régime seront appréciés à leur niveau atteint au 30 juin 2014. Ainsi, la rémunération de référence correspond à la moyenne des trois dernières années civiles précédant la fermeture du régime et l'ancienneté prise en compte sera celle acquise au 30 juin 2014 ;
9. charges fiscales et sociales associées à la charge de la Société :
 - les primes versées aux organismes d'assurance extérieurs sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés,
 - l'option retenue par Veolia Environnement en matière de contribution spéciale au sens de la loi Fillon applicable aux régimes à prestations définies à droits aléatoires est d'appliquer la taxe de 32 % sur les rentes pour les rentes liquidées à compter du 1^{er} janvier 2013 (et de 16 % pour les rentes liquidées avant le 31 décembre 2012).

Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies

En application de l'article D. 22-10-16 du Code de commerce, les principales caractéristiques du régime sont décrites ci-après :

1. intitulé de l'engagement considéré : régime de retraite à cotisations définies ;
2. référence aux dispositions légales permettant d'identifier la catégorie de régime correspondant : article 83 du Code général des impôts (CGI) jusqu'au 31 mars 2021 ; plan d'épargne retraite obligatoire (PERO) à compter du 1^{er} avril 2021 ;
3. conditions d'entrée dans le régime et autres conditions pour pouvoir en bénéficier : jusqu'au 31 mars 2023, la catégorie des bénéficiaires était constituée de cadres de la Société au sens de l'article 4 de la CCN AGIRC, dont la rémunération était supérieure ou égale à trois plafonds annuels de sécurité sociale (131 976 euros en 2023). A compter du 1^{er} avril 2023, la catégorie des bénéficiaires a été étendue à tous les salariés de la Société, ayant au moins un an d'ancienneté dans le Groupe. La rémunération comprend l'ensemble des éléments soumis à cotisations sociales (salaire fixe, salaire variable, primes, avantages en nature) ;
4. modalités de détermination de la rémunération de référence fixée par le régime concerné et servant à calculer les droits des bénéficiaires : non applicable ;
5. rythme d'acquisition des droits : non applicable ;
6. existence d'un plafond, montant et modalités de détermination de celui-ci : non applicable ;
7. modalités de financement des droits :
 - financement du dispositif : les cotisations affectées au régime sont égales à un pourcentage de la rémunération des salariés concernés,
 - le paiement de ces cotisations s'effectue selon la répartition suivante : 2,25 % part patronale sur les tranches A, B et C, 1,25 % part salariale sur les tranches A, B et C, 4,50 % part patronale au-delà de la tranche C, 2,50 % part salariale au-delà de la tranche C,
 - versements individuels facultatifs : possibilité de procéder à des versements individuels facultatifs dans la limite de l'enveloppe fiscale et sociale disponible ;
8. montant estimatif de la rente à la date de clôture de l'exercice :
 - le montant de la retraite supplémentaire n'est pas défini à l'avance. Il est calculé, pour chaque salarié, à la date de la liquidation de l'ensemble des retraites obligatoires et facultatives, en fonction de la provision constituée auprès de l'assureur et d'autres paramètres évalués à cette date ;
9. charges fiscales et sociales associées à la charge de la Société :
 - les cotisations patronales sont déductibles de l'impôt sur les sociétés, assujetties au forfait social de 20 % et exclues de l'assiette des cotisations de sécurité sociale dans la limite la plus élevée des deux valeurs suivantes : 5 % du PASS ou 5 % de la rémunération retenue dans la limite de cinq PASS.

Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies régi par les dispositions de l'article 82 du Code général des impôts

En application de l'article D. 22-10-16 du Code de commerce, les principales caractéristiques du régime sont décrites ci-après :

1. intitulé de l'engagement considéré : régime de retraite à cotisations définies ;
2. référence aux dispositions légales permettant d'identifier la catégorie de régime correspondant : article 82 du Code général des impôts (CGI) ;
3. conditions d'entrée dans le régime et autres conditions pour pouvoir en bénéficier : régime au seul bénéfice de Mme Estelle Brachlianoff ;
4. modalités de détermination de la rémunération de référence fixée par le régime concerné et servant à calculer les droits des bénéficiaires : non applicable ;
5. rythme d'acquisition des droits : non applicable ;
6. existence d'un plafond, montant et modalités de détermination de celui-ci : non applicable ;
7. modalités de financement des droits :
 - financement du dispositif : la Société verse un montant annuel correspondant à 15 % de la rémunération fixe et de la rémunération variable annuelle versées à la directrice générale, étant entendu que ce montant est versé en numéraire par la société pour moitié à l'assureur en charge de la gestion du régime et pour l'autre moitié à la directrice générale compte tenu de la fiscalisation à l'entrée de ce type de régime. Ce versement annuel est lié à la performance de l'entreprise dans la mesure où l'assiette de calcul intègre la part variable liée aux résultats du Groupe ;
8. montant estimatif de la rente à la date de clôture de l'exercice :
 - le montant de la retraite supplémentaire n'est pas défini à l'avance. Il est calculé, à la date de la liquidation de l'ensemble des retraites obligatoires et facultatives, en fonction de la provision constituée auprès de l'assureur et d'autres paramètres évalués à cette date ;
9. charges fiscales et sociales associées à la charge de la Société :
 - les cotisations versées par l'entreprise sont déductibles de l'impôt sur les sociétés, sont soumises en totalité aux cotisations sociales et aux prélèvements.

3.4.2.1.3 Application aux mandataires sociaux

Régimes de retraite applicables au président du conseil d'administration

Régime de retraite à cotisations définies

M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1^{er} juillet 2014 et décrit *supra*.

Au vu du capital constitutif estimé à la date de clôture de l'exercice 2023, le montant estimatif de la rente du régime de retraite à cotisations définies de M. Antoine Frérot, calculée sans réversion, lorsqu'il aura atteint 66 ans est évalué à environ 68 000 euros par an.

Régime de retraite à prestations définies

M. Antoine Frérot est par ailleurs éligible au régime de retraite à prestations définies décrit *supra* dont la rente théorique est nulle.

En effet, la rente viagère annuelle théorique de son régime de retraite à prestations définies, pourrait représenter 6 % de sa rémunération annuelle de référence, laquelle rémunération de référence est plafonnée à huit plafonds annuels de sécurité sociale. Le montant estimatif de la rente du régime de retraite à prestations définies de M. Antoine Frérot à la date de clôture de l'exercice 2023 calculée sans réversion est évalué à environ 20 000 euros par an.

Cette rente viagère annuelle théorique serait minorée du montant de la rente servie par le régime collectif de retraite à cotisations définies dont le mandataire social bénéficie compte tenu de son appartenance au Groupe calculée sans réversion. Ainsi, dans notre exemple, au vu du montant estimatif de la rente du régime de retraite à cotisations définies calculée sans réversion, estimée à environ 68 000 euros par an, à l'âge de 66 ans, la rente estimée du régime de retraite à prestations définies de M. Antoine Frérot serait nulle.

Régimes de retraite applicables à la directrice générale

Régime de retraite à cotisations définies

Mme Estelle Brachlianoff bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1^{er} juillet 2014 et décrit *supra*.

Au vu du capital constitutif estimé à la date de clôture de l'exercice 2023, le montant estimatif de la rente du régime de retraite à cotisations définies de Mme Estelle Brachlianoff, calculée sans réversion, lorsqu'elle aura atteint 64 ans est évalué à environ 33 000 euros par an.

Régime de retraite à prestations définies

Mme Estelle Brachlianoff est par ailleurs éligible au régime de retraite à prestations définies décrit *supra* dont la rente théorique est nulle.

Sous réserve de sa présence dans la Société lors de son départ ou de sa mise à la retraite conformément aux conditions légales, la rente viagère annuelle théorique du régime de retraite à prestations définies de la directrice générale pourrait représenter 2 % de sa rémunération annuelle de référence, laquelle rémunération de référence est plafonnée à huit plafonds annuels de sécurité sociale.

Le montant estimatif de la rente du régime de retraite à prestations définies de Mme Estelle Brachlianoff à la date de clôture de l'exercice 2023 calculée sans réversion est évalué à environ 5 000 euros par an.

Cette rente viagère annuelle théorique serait minorée du montant de la rente servie par le régime collectif de retraite à cotisations définies dont la directrice générale compte tenu de son appartenance au Groupe calculée sans réversion.

Ainsi dans notre exemple, au vu du montant estimatif de la rente du régime de retraite à cotisations définies calculée sans réversion, estimée à environ 33 000 euros par an, à l'âge de 64 ans, la rente estimée du régime de retraite à prestations définies de Mme Estelle Brachlianoff serait nulle.

Régime de retraite à cotisations définies régi par les dispositions de l'article 82 du Code général des impôts

Mme Estelle Brachlianoff bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies régi par les dispositions de l'article 82 du Code général des impôts décrit *supra*.

Au vu du capital constitutif estimé à la date de clôture de l'exercice 2023, le montant estimatif de la rente du régime de retraite à cotisations définies de Mme Estelle Brachlianoff, calculée sans réversion, lorsqu'elle aura atteint 64 ans est évalué à environ 3 000 euros par an.

3.4.2.2 Autres avantages

M. Antoine Frérot bénéficie d'un véhicule de fonction et du maintien des dispositifs de protection sociale équivalant à ceux des salariés de la Société (maladie, prévoyance).

Mme Estelle Brachlianoff bénéficie du maintien des dispositifs de protection sociale équivalant à ceux des salariés de la Société (maladie, prévoyance).

3.4.2.3 Indemnité de cessation des fonctions des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Indemnité de cessation des fonctions de la directrice générale

Conformément à la recommandation du code AFEP-MEDEF, Mme Estelle Brachlianoff a mis fin à son contrat de travail par démission concomitamment à sa nomination en tant que directrice générale le 1^{er} juillet 2022.

Le conseil d'administration, prenant acte de la rupture du contrat de travail de Mme Estelle Brachlianoff et, par conséquent, de la perte des dispositifs légaux et conventionnels existants dans ce cadre en cas de licenciement, a décidé, lors de sa réunion du 5 avril 2022, sur proposition du comité des rémunérations, d'octroyer une indemnité à Mme Estelle Brachlianoff en cas de départ contraint de ses fonctions de directrice générale (notamment suite à une démission liée à un changement de contrôle ou de stratégie de la Société ou à une révocation qui ne découlerait pas d'un constat de faute grave ou de faute lourde).

Conformément au code AFEP-MEDEF, le montant maximal de cette indemnité est plafonné à deux fois la rémunération annuelle brute totale incluant la somme de la partie fixe de sa rémunération au titre du dernier exercice (« Partie fixe ») et la moyenne de la partie variable (« Partie variable ») versée ou due au titre des deux derniers exercices clos avant la cessation de ses fonctions de directrice générale (« Rémunération de référence »).

La détermination du montant de cette indemnité repose sur l'atteinte de conditions de performance, via l'application d'un taux de performance correspondant au taux d'atteinte des objectifs des deux dernières parts variables versées (avec une pondération de 60 % au titre du taux d'atteinte des objectifs de la dernière part variable versée et de 40 % au titre du taux d'atteinte de l'avant-dernière part variable versée), étant précisé qu'aucun versement ne pourra avoir lieu si le taux de performance est inférieur à 75 %.

Indemnité de non-concurrence de la directrice générale

Le conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 5 avril 2022, en contrepartie de l'engagement de Mme Estelle Brachlianoff, pendant une période de deux ans à compter de la fin de son mandat de directrice générale, de ne pas exercer, directement ou indirectement, une activité concurrente de celle de la Société et des sociétés du groupe Veolia, de lui octroyer une indemnité d'un montant égal à un an de rémunération (parts fixe et variable, la part variable à prendre en compte pour le calcul de cette indemnité correspondant à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées), versée sous la forme de 24 mensualités égales et successives.

Conformément au code AFEP-MEDEF, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne peut en aucun cas être supérieur à deux années de rémunération (fixe et variable, la rémunération variable à prendre en compte pour le calcul de ces indemnités correspondant à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées). Ainsi, dans le cas où le conseil déciderait de mettre en œuvre l'engagement de non-concurrence, le montant de l'indemnité de départ serait plafonné à un an de rémunération.

Le conseil d'administration pourra, au moment du départ de la directrice générale, renoncer à l'application de cette clause, aucune indemnité n'étant alors due.

3.4.3 PLANS D'INTÉRESSEMENT LONG TERME

3.4.3.1 Politique de la Société en matière d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions gratuites et d'actions de performance

Afin de fidéliser et d'associer les dirigeants, les cadres et les salariés aux performances du Groupe, des plans d'intéressement à long terme sont déployés chaque année. La politique d'attribution, incluant les obligations de conservation, les principales caractéristiques des plans toujours en cours au 31 décembre 2023, ainsi que les ajustements apportés à ces plans sont décrits ci-dessous.

Quand ces plans prennent la forme d'actions de performance, d'actions gratuites ou d'options de souscription, ces attributions sont décidées par le conseil d'administration dans le cadre des résolutions votées en assemblée générale.

Ajustement des plans d'actions de performance 2019, 2020 et 2021 suite à l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscriptions (DPS) du 8 octobre 2021

Le président-directeur général a décidé, le 8 octobre 2021, sur délégation du conseil d'administration du 14 septembre 2021 et après avis du comité des rémunérations, de procéder à l'ajustement des droits des plans d'actions de performance 2019, 2020 et 2021 suite à l'augmentation de capital réalisée à cette même date, et ce afin de préserver les droits des bénéficiaires.

Par conséquent, le nombre de droits à actions en cours d'acquisition pour les plans d'actions de performance 2019, 2020 et 2021 a été ajusté selon la méthodologie suivante :

- valeur de l'action avant détachement du DPS : 29,25 euros ;
- valeur de l'action après détachement du DPS : 28,23 euros ;
- ratio d'ajustement : $29,25/28,23 = 1,036$.

À titre d'exemple, 1 000 droits à actions de performance sont devenus, après ajustement, 1 036 droits à actions de performance, le nombre de droits à actions étant arrondi au nombre entier inférieur.

Politique de la Société en matière d'obligation de conservation des actions de performance attribuées et acquises

Depuis la mise en place des plans d'actions de performance en 2018, le conseil d'administration, sur la proposition du comité des rémunérations, a décidé d'appliquer une politique d'obligation de conservation des actions de performance attribuées et acquises aux **dirigeants mandataire sociaux et aux membres du comité exécutif (« Comex »)** de la Société. Cette politique est constante et a vocation à être appliquée sans changement pour le projet de plan d'actions de performance 2024 (sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale du 25 avril 2024 de la 25^e résolution). Il est rappelé que ces obligations de conservation applicables aux plans d'actions de performance sont les suivantes :

- pour les **dirigeants mandataire sociaux**, obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de 40 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle ;
- pour les **membres du comité exécutif (« Comex »)** de la Société, obligation de conservation jusqu'à la fin de leurs fonctions au sein du Comex de 25 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre, à terme, une détention globale d'actions correspondant à 100 % de leur rémunération fixe brute annuelle.

Politique de la Société en matière d'attribution d'actions de performance au cours de l'exercice 2021 (Plan n° 4)

Le conseil d'administration du 9 mars 2021, suivant les recommandations faites par le comité des rémunérations, avait défini la politique générale de la Société en matière de dispositifs de motivation et de rémunération long terme des cadres et dirigeants du Groupe au titre de l'exercice 2021.

Dans ce cadre, le conseil d'administration avait décidé, pour 2021, de privilégier l'attribution d'actions sous condition de performance (avec une période d'acquisition de trois ans se rapportant aux exercices 2021, 2022 et 2023).

Dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale de Veolia Environnement du 22 avril 2021, le conseil d'administration a décidé, le 4 mai 2021, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer :

- à environ 450 bénéficiaires, incluant des cadres dirigeants, des collaborateurs à haut potentiel et des contributeurs clés du Groupe, 937 182 actions de performance, soit environ 0,20 % du capital social à cette date.

Dans ce cadre, il a été attribué 39 516 actions de performance à M. Antoine Frérot (soit environ 0,01 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,04 % du capital social).

Par ailleurs, il a été attribué aux autres bénéficiaires salariés 897 666 actions de performance (soit 0,15 % du capital social représentant une valorisation en juste valeur selon la norme IFRS 2 de 22 414 720 euros) réparties comme suit entre les catégories de ces bénéficiaires :

- positions clés (219 bénéficiaires incluant le comité exécutif et le comité de direction) : 570 666 actions de performance (soit 0,10 % du capital social) ;
- hauts potentiels (104 bénéficiaires) : 154 000 actions de performance (soit 0,03 % du capital social) ;
- contributeurs clés (102 bénéficiaires) : 173 000 actions de performance (soit 0,03 % du capital social).

L'attribution d'actions de performance est soumise aux conditions suivantes :

- une **condition de présence** jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à l'échéance prévue en 2024 ; et
- une **condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants** :
 - des **critères de nature financière à hauteur de 50 %**,
 - des **critères quantitatifs non financiers à hauteur de 50 % liés à la raison d'être de l'entreprise**.

Les **critères de nature financière** (50 %) sont composés :

- d'un indicateur de **Profitabilité (résultat net courant Part du Groupe ou « RNCPG »)** (critère de performance économique) à hauteur de 25 % des actions de performance attribuées qui sera apprécié à l'échéance du plan, par rapport à un objectif, de progression moyenne du résultat net courant part du Groupe (CAGR – *Compound Annual Growth Rate* ou taux de croissance annuel moyen) de 7 % par an à compter de 2019 sur la période de référence se rapportant aux exercices 2021, 2022 et 2023 ;
 - si le RNCPG calculé au 31 décembre 2023 est inférieur ou égal à 818 millions d'euros, aucune action de performance n'est acquise au titre de cet indicateur,

- si le RNCPG est supérieur ou égal à 900 millions d'euros, la totalité de l'enveloppe des actions de performance est acquise au titre de cet indicateur,
- entre ces deux bornes, il est fait application d'une règle de proportionnalité;
- d'un indicateur de **TSR relatif** (critère de performance boursier) à hauteur de **25 %** des actions de performance attribuées, qui aura pour objet de mesurer la performance relative du rendement total pour l'actionnaire (TSR ou *Total Shareholder Return*) de l'action Veolia Environnement (lequel s'entend dividendes inclus) par rapport à celle de l'indice du Stoxx 600 Utilities (Price) SX6P (Indice Utilities européen) (« Indice »). Cette performance sera constatée au 31 décembre de l'exercice 2023 et calculée sur l'ensemble des trois exercices 2021, 2022 et 2023 qui correspond à la période de référence (« Période de référence »). Cette condition de performance s'appliquera comme suit.

Si le TSR de l'action Veolia Environnement sur trois ans :

 - est inférieur à l'Indice : aucune action ne serait acquise au titre de cet indicateur,
 - progresse au même niveau que l'Indice : 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de cet indicateur serait acquise,
 - progresse de 10 % ou plus par rapport à l'Indice : la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de ce critère serait acquise,
 - progresse entre l'Indice et 10 % de plus que l'Indice : le nombre d'actions acquises au titre de ce critère serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

Les critères quantitatifs non financiers (50 %) sont composés :

 - d'un indicateur **Climat** (5 % des actions de performance attribuées) correspondant à horizon de fin 2023 à la contribution annuelle aux émissions évitées de GES, en Tonne CO₂ équivalent :
 - si l'indicateur est inférieur ou égal à 13 millions de tonnes, aucune action de performance n'est acquise,
 - si l'indicateur est supérieur ou égal à 15 millions de tonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
 - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité);
 - d'un indicateur de **Satisfaction client** (5 % des actions de performance attribuées) correspondant à la mesure de la satisfaction client via la méthodologie du *Net Promoter Score* (NPS) :
 - si plus de 50 % du chiffre d'affaires est couvert par l'approche NPS sur un périmètre couvrant au moins 75 % du chiffre d'affaires consolidé Groupe en fonction des scores atteints suivants :
 - si le score global NPS est inférieur à 20, aucune action de performance n'est acquise,
 - si le score global NPS est supérieur ou égal à 30, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
 - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité),
 - si moins de 50 % du chiffre d'affaires du périmètre concerné est couvert, aucune action n'est acquise au titre de cet indicateur;
 - d'un indicateur **Mixité** (10 % des actions de performance attribuées) correspondant à la proportion de femmes nommées parmi les cadres dirigeants dans la période 2021-2023 :
 - si l'indicateur est inférieur ou égal à 35 %, aucune action de performance est acquise,
 - si l'indicateur est égal à 42 %, 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
 - si l'indicateur est égal ou supérieur à 50 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
 - entre ces seuils, le nombre d'actions acquises proposé au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité);
 - d'un indicateur **Accès aux services essentiels** (5 % des actions de performance attribuées) correspondant à l'augmentation du nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour l'accès et le maintien aux services d'eau et d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia, à périmètre constant :
 - si l'indicateur est inférieur ou égal à la base 2019 actualisée (5,7 millions d'habitants), aucune action de performance n'est acquise,
 - si l'indicateur est en augmentation de 12 % par rapport à la base, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
 - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité);
 - d'un indicateur **Innovation** (5 % des actions de performance attribuées) correspondant à horizon de fin 2023 à l'inclusion par le Groupe, dans 10 contrats d'au moins 12 innovations différentes sur la base d'une liste prédéfinie publiée dans la section 3.4.4.2 du Document d'enregistrement universel 2020 :
 - si l'indicateur est inférieur à 6, aucune action de performance n'est acquise,
 - si l'indicateur est supérieur ou égal à 12, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
 - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité);
 - d'un indicateur **Protection de la ressource en eau** (5 % des actions de performance attribuées) correspondant à horizon de fin 2023 à l'amélioration du rendement des réseaux d'eau potable (volumes d'eau potable consommée/volumes d'eau potable produite) :
 - si l'indicateur est inférieur ou égal à 72,5 %, aucune action de performance n'est acquise,
 - si l'indicateur est supérieur ou égal à 75 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance proposées au titre de cet indicateur est acquise,
 - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises proposé au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité);
 - d'un indicateur **Économie circulaire/Plastique** (5 % des actions de performance attribuées) : à horizon de fin 2023, augmentation des volumes de plastiques transformés, exprimés en tonnes de produits sortant des usines de transformation plastique, si l'indicateur est réalisé comme suit :
 - si l'indicateur est inférieur ou égal à 520 kilotonnes, aucune action de performance n'est acquise,
 - si l'indicateur est supérieur ou égal à 610 kilotonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
 - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité);
 - d'un indicateur **Empreinte socio-économique** des activités de Veolia dans les pays où le Groupe opère (5 % des actions de performance attribuées) correspondant à horizon de fin 2023 à la mesure de la richesse créée et du nombre d'emplois soutenus par Veolia dans le monde selon la méthodologie *local footprint* et calcul effectué par la société Utopies :
 - si évaluation annuelle externe, les 3 années (2021, 2022, 2023)

des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays, la totalité de l'enveloppe des actions de performance proposées au titre de cet indicateur est acquise,

- si évaluation annuelle externe, 2 années sur 3 des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays, 66 % de l'enveloppe des actions de performance proposées au titre de cet indicateur est acquise,
- si évaluation annuelle externe, 1 année sur 3 des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays, 33 % de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
- si aucune évaluation annuelle des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays n'est faite, aucune action de performance attribuée au titre de cet indicateur n'est acquise;
- d'un indicateur **Biodiversité (5 % des actions de performance attribuées)** correspondant à la mesure du taux d'avancement des plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles :
 - si l'indicateur est inférieur ou égal à 37,5 %, aucune action de performance n'est acquise,
 - si l'indicateur est supérieur ou égal à 75 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
 - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

Les conditions de performance de ce plan étant mesurées sur la période 2021-2023, leur taux de réalisation est présenté dans la section 3-4-3-3.

Politique de la Société en matière d'attribution d'actions gratuites au cours de l'exercice 2022 (Plan n° 5)

À titre exceptionnel, afin de prendre en compte le succès lié à l'acquisition du groupe Suez, et dans le cadre de l'autorisation de l'assemblée générale de Veolia Environnement du 15 juin 2022, le conseil d'administration a décidé, le 15 juin 2022, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer à environ 20 bénéficiaires, 145 200 actions gratuites, soit environ 0,02 % du capital social à cette date.

L'acquisition définitive des actions gratuites sans condition de performance attribuées serait soumise à une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à son échéance prévue en 2025.

Politique de la Société en matière d'attribution d'actions de performance au cours de l'exercice 2022 (Plan n° 6)

Le conseil d'administration du 5 avril 2022, suivant les recommandations faites par le comité des rémunérations, a défini la politique générale de la Société en matière de dispositifs de motivation et de rémunération long terme des cadres et dirigeants du Groupe au titre de l'exercice 2022.

Dans ce cadre, le conseil d'administration a décidé, pour 2022, de privilégier l'attribution d'actions sous condition de performance (avec une période d'acquisition de trois ans se rapportant aux exercices 2022, 2023 et 2024).

Dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale de Veolia Environnement du 15 juin 2022, le conseil d'administration a décidé, le 2 août 2022, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer :

- à environ 550 bénéficiaires incluant des collaborateurs issus de Suez et composé de cadres dirigeants, des collaborateurs à haut

potentiel et des contributeurs clés du Groupe, 1 461 971 actions de performance, soit environ 0,21 % du capital social à cette date.

Dans ce cadre, il a été attribué 21 994 actions de performance à Mme Estelle Brachlianoff (soit environ 0,003 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,02 % du capital social).

Par ailleurs, il a été attribué aux autres bénéficiaires salariés 1 439 977 actions de performance (soit 0,21 % du capital social représentant une valorisation en juste valeur selon la norme IFRS 2 de 22 953 233 euros) réparties comme suit entre les catégories de ces bénéficiaires :

- positions clés (282 bénéficiaires incluant le comité exécutif et le comité de direction) 945 977 actions de performance (soit 0,14 % du capital social);
- hauts potentiels (136 bénéficiaires) : 237 500 actions de performance (soit 0,03 % du capital social);
- contributeurs clés (135 bénéficiaires) : 256 500 actions de performance (soit 0,04 % du capital social).

L'acquisition définitive des actions de performance attribuées est soumise aux conditions suivantes :

- une **condition de présence** jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à son échéance prévue en 2025; et
- une **condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants appréciés sur les exercices 2022, 2023 et 2024** (la « Période de référence »):
 - des **critères de nature financière à hauteur de 50 %**,
 - des **critères quantitatifs non financiers à hauteur de 50 % liés à la raison d'être de l'entreprise**.

Tous les critères sont calculés sur un périmètre intégrant Suez.

Les **critères de nature financière** (50 %) sont composés :

- d'un indicateur de **Profitabilité (RNCPG) (critère de performance économique)** à hauteur de **25 %** des actions de performance attribuées qui sera apprécié à l'échéance du plan, se rapportant à une croissance annuelle moyenne de 10 % par an (CAGR) à compter de 2021 sur les exercices 2022, 2023 et 2024 (« Période de référence »), incluant Suez et les Synergies :
 - si le RNCPG calculé au 31 décembre 2024 est inférieur ou égal à 1,35 milliard d'euros, aucune action de performance ne serait acquise au titre de cet indicateur,
 - si le RNCPG est supérieur ou égal à 1,5 milliard d'euros, 100 % des actions de performance seraient acquises au titre de cet indicateur,
 - entre ces deux bornes, le nombre d'actions acquises au titre de ce critère serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité);
- d'un indicateur de **TSR relatif** (critère de performance boursier) à hauteur de **25 %** des actions de performance attribuées, qui aura pour objet de mesurer la performance relative du rendement total pour l'actionnaire (TSR ou *Total Shareholder Return*) de l'action Veolia Environnement (lequel s'entend dividendes inclus) par rapport à celle de l'indice du Stoxx 600 Utilities (Price) SX6P (Indice Utilities européen) (« Indice »). Cette performance sera constatée au 31 décembre 2024 et calculée sur la Période de référence comme suit. Si le TSR de l'action Veolia Environnement sur trois ans :
 - est inférieur à l'Indice : aucune action ne serait acquise au titre de cet indicateur,
 - progresse au même niveau que l'Indice : 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de cet indicateur serait acquise,
 - progresse de 10 % ou plus par rapport à l'Indice : la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de ce critère serait acquise,

- progresse entre l'Indice et 10 % de plus que l'Indice : le nombre d'actions acquises au titre de ce critère serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

Les **critères quantitatifs non financiers (50 %)** sont composés :

- d'un indicateur **Climat (12,5 %)** des actions de performance attribuées) correspondant à horizon fin 2024 à la contribution annuelle aux émissions évitées de GES, en t CO₂ équivalent :
 - si l'indicateur est inférieur ou égal à 12,150 millions de tonnes, aucune action de performance ne serait acquise,
 - si l'indicateur est supérieur ou égal à 14,250 millions de tonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
 - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité);
- d'un indicateur **Mixité (12,5 %)** des actions de performance attribuées) correspondant à la proportion de femmes parmi les cadres dirigeants à fin 2024 :
 - si l'indicateur est inférieur ou égal à 22 %, aucune action de performance n'est acquise,
 - si l'indicateur est égal à 24 %, 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
 - si l'indicateur est égal à 26 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
 - entre ces seuils, le nombre d'actions acquises proposé au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité);
- d'un indicateur **Accès aux services essentiels (12,5 %)** des actions de performance attribuées) correspondant à l'augmentation à horizon 2024 du nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour l'accès et le maintien aux services d'eau ou d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia, à périmètre constant :
 - si l'indicateur est inférieur ou égal à 6,7 millions d'habitants aucune action de performance ne serait acquise,
 - si l'indicateur est égal à 7,3 millions d'habitants, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise,
 - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité);
- d'un indicateur **Économie circulaire/Plastique (12,5 %)** des actions de performance attribuées) correspondant à l'horizon de fin 2024 aux volumes de plastiques transformés, exprimés en tonnes de produits sortant des usines de transformation plastique :
 - si l'indicateur est inférieur ou égal à 545 kilotonnes, aucune action de performance ne serait acquise,
 - si l'indicateur est supérieur ou égal à 640 kilotonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise,
 - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

Politique de la Société en matière d'attribution d'actions de performance au cours de l'exercice 2023 (Plan n° 7)

Le conseil d'administration du 3 mai 2023, suivant les recommandations faites par le comité des rémunérations, a défini la politique générale de la Société en matière de dispositifs de motivation et de rémunération long terme des cadres et dirigeants du Groupe au titre de l'exercice 2023.

Dans ce cadre, le conseil d'administration a décidé, pour 2023, de privilégier l'attribution d'actions sous condition de performance (avec une période d'acquisition de trois ans se rapportant aux exercices 2023, 2024 et 2025).

Dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale de Veolia Environnement du 27 avril 2023, le conseil d'administration a décidé, le 3 mai 2023, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer :

- à environ 510 bénéficiaires incluant des cadres dirigeants, des hauts potentiels et des contributeurs clés du Groupe, 1 006 109 actions de performance, soit environ 0,14% du capital à cette date.

Dans ce cadre, il a été attribué 47 450 actions de performance à Mme Estelle Brachlianoff (soit environ 0,007 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,02 % du capital social).

Par ailleurs, il a été attribué aux autres bénéficiaires salariés 958 659 actions de performance (soit 0,13 % du capital social représentant une valorisation en juste valeur selon la norme IFRS 2 de 20 630 342 euros) réparties comme suit entre les catégories de ces bénéficiaires :

- positions clés (250 bénéficiaires incluant le comité exécutif et le comité de direction) 557 659 actions de performance (soit 0,08 % du capital social);
- hauts potentiels (131 bénéficiaires) : 191 000 actions de performance (soit 0,03 % du capital social);
- contributeurs clés (132 bénéficiaires) : 210 000 actions de performance (soit 0,03 % du capital social).

L'acquisition définitive des actions de performance attribuées est soumise aux conditions suivantes :

- une **condition de présence** jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à son échéance prévue en 2026 ; et
- une **condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants appréciés sur les exercices 2023, 2024 et 2025** (la « Période de référence ») :
 - des **critères de nature financière à hauteur de 50 %**,
 - des **critères quantitatifs non financiers à hauteur de 50 % liés à la raison d'être de l'entreprise**.

Les **critères de nature financière (50 %)** sont composés :

- d'un indicateur de **Profitabilité (RNCPG) (critère de performance économique)** à hauteur de **25 %** des actions de performance attribuées qui sera apprécié à l'échéance du plan, se rapportant à une croissance annuelle moyenne de 10 % par an (CAGR) à compter de 2022 sur les exercices 2023, 2024 et 2025 (« Période de référence ») :
 - si le RNCPG calculé au 31 décembre 2025 est inférieur ou égal à 1,48 milliard d'euros, aucune action de performance ne serait acquise au titre de cet indicateur,
 - si le RNCPG est supérieur ou égal à 1,65 milliard d'euros, 100 % des actions de performance seraient acquises au titre de cet indicateur,
 - entre ces deux bornes, le nombre d'actions acquises au titre de ce critère serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité);
- d'un indicateur de **TSR relatif** (critère de performance boursier) à hauteur de **25 %** des actions de performance attribuées, qui aura pour objet de mesurer la performance relative du rendement total pour l'actionnaire (TSR ou *Total Shareholder Return*) de l'action Veolia Environnement (lequel s'entend dividendes inclus) par rapport à celle de l'indice du Stoxx 600 Utilities (Price) SX6P (Indice Utilities européen) (« Indice »). Cette performance sera constatée au 31 décembre 2025 et calculée sur la Période de référence comme suit.

Si le TSR de l'action Veolia Environnement sur trois ans :

- est inférieur à l'Indice : aucune action ne serait acquise au titre de cet indicateur,
- progresse au même niveau que l'Indice : 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de cet indicateur serait acquise,
- progresse de 10 % ou plus par rapport à l'Indice : la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de ce critère serait acquise,
- progresse entre l'Indice et 10 % de plus que l'Indice : le nombre d'actions acquises au titre de ce critère serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

Les critères quantitatifs non financiers (50 %) sont composés :

- d'un indicateur **Mixité (10 % des actions de performance attribuées)** correspondant à la proportion de femmes parmi les cadres dirigeants à fin 2025 :
 - si l'indicateur est inférieur ou égal à 25,3 %, aucune action de performance n'est acquise,
 - si l'indicateur est égal à 26 %, 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
 - si l'indicateur est égal à 27,3 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
 - entre ces seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité);
- d'un indicateur **Accès aux services essentiels (10 % des actions de performance attribuées)** correspondant à horizon 2025 au nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour l'accès ou le maintien aux services essentiels dans le cadre de contrats Veolia, à périmètre constant :
 - si l'indicateur est inférieur ou égal à 8,6 millions d'habitants, aucune action de performance ne serait acquise,
 - si l'indicateur est égal à 9,1 millions d'habitants, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise,
 - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité);
- d'un indicateur **Économie circulaire/Plastique (10 % des actions de performance attribuées)** correspondant à horizon 2025 au chiffre d'affaires des entités qui réalisent plus de 50 % de leur chiffre d'affaires (à prix de recyclats constants/énergies constantes) sur les activités liées à l'économie circulaire :
 - si l'indicateur est inférieur ou égal à 8,4 milliards d'euros, aucune action de performance ne serait acquise,
 - si l'indicateur est supérieur ou égal à 9 milliards d'euros, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise,
 - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).
- d'un indicateur **Climat** représentant 20 % des actions de performance attribuées, et se décomposant en deux sous indicateurs :
 - les émissions de GES effacées chez les clients de Veolia grâce à ses services (10 % des actions de performance attribuées) correspondant, à horizon fin 2025, à la contribution annuelle aux émissions effacées de GES, en Mt CO₂ équivalent (14,1 Mt effacées en 2022) :
 - si l'indicateur est inférieur ou égal à 13,2 millions de tonnes, aucune action de performance ne serait acquise,

- si l'indicateur est supérieur ou égal à 14,8 millions de tonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
- entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité);
- la réduction des émissions de GES (scopes 1 & 2) (10 % des actions de performance attribuées) à horizon fin 2025, en comparaison avec les émissions mesurées en 2021 des sites opérés à date par Veolia:
 - si l'indicateur est nul, aucune action de performance ne serait acquise,
 - si l'indicateur est supérieur ou égal à 1,9 millions de tonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
 - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

Politique de la Société en matière d'attribution d'actions de performance au cours de l'exercice 2024

Dans le cadre de la 25^e résolution qui sera soumise à l'assemblée générale du 25 avril 2024, sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration, propose que lui soit consentie une nouvelle autorisation valable vingt-six mois, pour attribuer des actions de performance à un groupe d'environ 550 bénéficiaires incluant des cadres dirigeants, des hauts potentiels et des contributeurs clés du Groupe, y compris la directrice générale. Ainsi, ce plan, qui a vocation à être mis en place courant 2024, et dont le terme est prévu en 2027 à l'issue de la publication des comptes de l'exercice 2026, succède à celui attribué en 2023.

Sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration a prévu que la directrice générale bénéficierait d'une attribution d'actions de performance plafonnée à 133 % de sa rémunération fixe annuelle (en cas d'atteinte de la totalité des conditions de performance) (cf. section 3.4.1.1.5 *supra*). Comme pour la rémunération variable annuelle, l'évolution des conditions de performance proposées dans le cadre de ce nouveau plan vise à refléter les engagements de Veolia sur une performance plurielle relative au programme stratégique GreenUp 2024-2027 tels qu'ils sont détaillés dans les sections 1., profil *supra* et 4. infra du présent Document d'enregistrement universel.

L'acquisition définitive des actions de performance attribuées serait soumise aux conditions suivantes :

- une **condition de présence** jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à son échéance prévue en 2027; et
- une **condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants appréciés sur les exercices 2024, 2025 et 2026** (la « Période de référence »):
 - des **critères de nature financière à hauteur de 50 %**,
 - des **critères quantitatifs non financiers à hauteur de 50 % liés à la raison d'être de l'entreprise**.

Les critères de nature financière (50 %) sont composés :

- d'un indicateur de **Profitabilité (RNCPG)** (critère de performance économique) à hauteur de 25 % des actions de performance attribuées qui sera apprécié à l'échéance du plan, se rapportant à une croissance annuelle moyenne de 9 % par an (CAGR) à compter de 2023 sur les exercices 2024, 2025 et 2026 (« Période de référence »), à taux de change 2023 constants :
 - si le CAGR sur la période de référence est inférieur à 5 %, aucune action de performance ne serait acquise au titre de cet indicateur,
 - si le CAGR est supérieur à 9 %, 100 % des actions de performance seraient acquises au titre de cet indicateur,

- entre ces deux bornes, le nombre d'actions acquises au titre de ce critère serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité);
- d'un indicateur de **TSR relatif** (critère de performance boursier) à hauteur de **25 %** des actions de performance attribuées, qui aura pour objet de mesurer la performance relative du rendement total pour l'actionnaire (TSR ou *Total Shareholder Return*) de l'action Veolia Environnement (lequel s'entend dividendes inclus) par rapport à celle de l'indice du Stoxx 600 Utilities (Price) SX6P (Indice Utilities européen) (« Indice »). Cette performance sera constatée au 31 décembre 2026 et calculée sur la Période de référence comme suit.
Si l'évolution du TSR de l'action Veolia Environnement sur trois ans :
 - est inférieure de 10 % ou plus à celle de l'indice, aucune action ne serait acquise au titre de cet indicateur,
 - est identique à celle de l'indice, 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de cet indicateur serait acquise,
 - est supérieure de 10 % ou plus à celle de l'indice, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de ce critère serait acquise.

Entre ces seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

Les **critères quantitatifs non financiers (50 %)** sont composés :

- d'un indicateur **Diversité et inclusion** (**10 %** des actions de performance attribuées) correspondant à la proportion de femmes parmi le comité de direction du groupe à fin 2026 :
 - si l'indicateur est inférieur à 30 %, aucune action de performance ne serait acquise,
 - si l'indicateur est supérieur ou égal à 30 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise ;
- d'un indicateur **Soutien aux communautés locales** (**5 %** des actions de performance attribuées) correspondant à horizon 2026 à l'augmentation du nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour accéder aux services essentiels (toutes activités), sur le périmètre du Groupe au 1^{er} janvier 2024 :
 - si l'indicateur est inférieur à 7,8 millions d'habitants, aucune action de performance ne serait acquise,
 - si l'indicateur est supérieur ou égal à 8,3 millions d'habitants, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise,
 - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité);
- d'un indicateur **Eau douce préservée et régénération des ressources** (**10 %** des actions de performance attribuées) correspondant à horizon 2026 au volume annuel d'eau douce préservée, correspondant à la somme (i) du volume annuel de l'eau réutilisée après traitement, (ii) du volume annuel de l'eau dessalée et (iii) du volume d'eau préservée par les réseaux d'eau potable grâce à l'amélioration de leur rendement par rapport à celui de 2023 :
 - si l'indicateur est inférieur à 1,35 milliard de m³, aucune action de performance ne serait acquise,
 - si l'indicateur est supérieur ou égal à 1,45 milliard de m³, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise,

- entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité);
- d'un indicateur **Satisfaction des clients et des consommateurs** (**5 %** des actions de performance attribuées), correspondant à horizon 2026 au taux de satisfaction client mesuré avec la méthodologie du *Net Promoter Score Étendu* :
 - si le Score NPS est inférieur à 20 ou le taux de couverture est inférieur à 60 % du chiffre d'affaires, aucune action de performance ne serait acquise,
 - si le Score NPS est supérieur ou égal à 30 et le taux de couverture est supérieur ou égal à 75 % du chiffre d'affaires, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise,
 - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité pour le score et pour la couverture);
- d'un indicateur **Décarbonation** représentant **20 %** des actions de performance attribuées, et se décomposant en deux sous indicateurs :
 - Décarbonation de nos clients (scope 4) : les émissions de GES effacées chez les clients de Veolia grâce à ses services (10 % des actions de performance attribuées) correspondant, à horizon fin 2026, à la contribution annuelle aux émissions effacées de GES, en Mt CO₂ équivalent (13,8⁽ⁱ⁾ Mt effacées en 2023) :
 - si l'indicateur est inférieur à 15⁽ⁱ⁾ millions de tonnes, aucune action de performance ne serait acquise,
 - si l'indicateur est supérieur ou égal à 17⁽ⁱ⁾ millions de tonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
 - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité);
 - Réduction des émissions de GES (scopes 1 & 2) (10 % des actions de performance attribuées) à horizon fin 2026, en comparaison avec les émissions mesurées en 2021 des sites opérés à date par Veolia :
 - si l'indicateur est inférieur à 10 %, aucune action de performance ne serait acquise,
 - si l'indicateur est supérieur ou égal à 14 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise,
 - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

Dans le cadre de cette autorisation, le conseil d'administration pourrait procéder à des attributions d'actions nouvelles ou existantes en une ou plusieurs fois, à hauteur de 0,35 % du capital social, apprécié à la date de la présente assemblée générale, avec application d'un sous-plafond de 0,02 % du capital social pour l'attribution d'actions de performance à Mme Estelle Brachlianoff, dirigeante mandataire sociale exécutive.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de vingt-six mois et mettrait fin à l'autorisation consentie par l'assemblée générale du 27 avril 2023 qui a été utilisée en 2023 pour un montant équivalent à 0,14 % du capital social.

⁽ⁱ⁾ Évaluées selon un protocole de mesure défini dans l'outil de reporting Global Report.

3.4.3.2 Actions de performance

Historique des attributions d'actions de performance des plans en cours au 31 décembre 2023 (tableau n° 9 du code AFEP-MEDEF)

	Plan n° 4	Plan n° 5	Plan n° 6	Plan n° 7
Date de l'assemblée	22/04/2021	15/06/2022	15/06/2022	27 avril 2023
Date de la réunion du conseil d'administration	04/05/2021	15/06/2022	02/08/2022	3 mai 2023
Nombre total d'actions attribuées (avant ajustement)	937 182	145 200	1 461 971	1 006 109
• Dont nombre total d'actions attribuées (avant ajustement) à M. Antoine Frérot, président directeur général jusqu'au 30 juin 2022	39 516	-	-	-
• Dont nombre total d'actions attribuées (avant ajustement) à M. Antoine Frérot, président du conseil d'administration depuis le 30 juin 2022	N/A	-	-	-
• Dont nombre total d'actions attribuées Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale depuis le 1 ^{er} juillet 2022	N/A	N/A	21 994	47 450
Date d'acquisition des actions	05/05/2024	16/06/2025	03/08/2025	04/05/2026
Date de fin de période de conservation	05/05/2024	16/06/2025	03/08/2025	04/05/2026
Condition de performance	cf. section 3.4.3.1 <i>supra</i>	cf. section 3.4.3.1 <i>supra</i>	cf. section 3.4.3.1 <i>supra</i>	cf. section 3.4.3.1 <i>supra</i>
Nombre d'actions acquises au 31/12/2023	-	-	-	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	43 248	0	35 132	20 814
Actions de performance restantes en fin d'exercice	927 786 ⁽¹⁾	145 200	1 426 839	985 295

(1) Après ajustement de non-dilution suite à l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS) du 8 octobre 2021.

Un plan d'actions de performance n° 3 avait été mis en place le 5 mai 2020, par décision du conseil d'administration. Ce plan est échu depuis le 6^r mai 2023. À la date d'échéance, 809 508 actions ont été acquises par les bénéficiaires de ce plan, correspondant à un taux de réalisation des conditions de performance de 87,5 % (étant rappelé que le nombre d'actions attribuées initialement avait été revu à la baisse lors de l'ajustement consistant à neutraliser l'année 2020 pour la mesure du critère de performance économique interne).

3.4.3.3 Réalisation des conditions de performance des plans échus

Réalisation des conditions de performance du plan d'actions de performance 2021 (Plan n°4)

Les conditions de performance du plan d'actions de performance 2021 se rapportant aux exercices 2021, 2022 et 2023, le calcul des taux d'atteinte de ces conditions a pu être établi et conduit aux résultats suivants :

Indicateur de performance	Poids	Description de l'indicateur et seuils de versement	Résultat	Taux de versement
Profitabilité (RNCPG)	25 %	Borne minimale : aucune action distribuée	1 335 M€	100 %
		Borne cible : seuil de distribution à 100 %		
TSR relatif	25 %	RNCPG 2023	Le TSR de l'action Veolia a surperformé de plus de 70 points l'indice de référence (+70,5% vs +0,2%).	100 %
		Mini : 818 M€ Cible : 900 M€		
Climat	5 %	Progression sur 3 ans du TSR de Veolia comparée à celle de l'indice du Stoxx 600 Utilities (Price) SX6P (Indice Utilities européen)	15,5 Mt CO ₂ eq évitées ⁽¹⁾	100 %
		Mini : évolution du TSR de Veolia égale à celle de l'indice. Cible : évolution du TSR de Veolia supérieure de 10% à celle de l'indice.		
Satisfaction client	5 %	Fin 2023, contribution annuelle aux émissions évitées de GES en Mt CO ₂ eq	82% du chiffre d'affaires couvert et score global NPS de 53	100 %
		Mini : contribution ≤ 13 Mt CO ₂ Cible : contribution ≥ 15 Mt CO ₂		
		À fin 2023, i) chiffre d'affaires couvert par l'approche Net Promoter Score (NPS) dans les 10 Business Units les plus importantes et ii) score global NPS		
		Mini : moins de 37,5% du CA couvert + NPS inférieur à 20. Cible : plus de 50% du CA couvert + NPS supérieur ou égal à 30.		

Indicateur de performance	Poids	Description de l'indicateur et seuils de versement Borne minimale : aucune action distribuée Borne cible : seuil de distribution à 100 %	Résultat	Taux de versement
Mixité	10 %	Sur la période 2021-2023, proportion de femmes nommées parmi les cadres dirigeants Mini : $\leq 42\%$ Cible : $\geq 50\%$	30,7 % des nominations parmi les cadres dirigeants sont des femmes	0 %
Accès aux services essentiels	5 %	A fin 2023 évolution du nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour l'accès et le maintien aux services d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia, à périmètre constant Mini : +0% Cible : +12%	+27,4%	100 %
Innovation	5 %	A fin 2023, inclusion par le Groupe d'innovations dans les contrats Mini : moins de 6 innovations différentes dans 10 contrats. Cible : au moins 12 innovations différentes dans 10 contrats.	17 innovations différentes ont été incluses par le Groupe dans au moins 10 contrats.	100 %
Protection de la ressource en eau	5 %	A fin 2023, rendement des réseaux d'eau potable (volumes d'eau potable consommée/volumes d'eau potable produite) Mini : indicateur $\leq 72,5\%$ Cible : indicateur $\geq 75,0\%$	Rendement des réseaux de 76,4 %	100 %
Économie circulaire/plastique	5 %	A fin 2023, volumes de plastiques transformés (produits sortant des usines de transformation plastique) Mini : indicateur ≤ 520 kt Cible : indicateur ≥ 610 kt	465 kt	0 %
Empreinte socio-économique	5 %	Publication annuelle de la richesse créée et du nombre d'emplois soutenus par Veolia dans le monde (calcul effectué par la société Utopies selon la méthodologie local footprint) Mini : publication externe une année sur trois dans moins de 45 pays Cible : publication sur les 3 années dans au moins 45 pays	Publication dans 52 pays en 2021, 50 pays en 2022 et 58 pays en 2023	100 %
Biodiversité	5 %	Taux d'avancement des plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles Mini : indicateur $\leq 37,5\%$ Cible : indicateur $\geq 75\%$	Taux d'avancement de 85 %	100 %
TAUX DE VERSEMENT GLOBAL				85,0 %

(i) Calcul fait sur la base des facteurs d'émission utilisés lors de la fixation de la cible.

Les bénéficiaires qui respecteront la condition de présence se verront livrer 85 % du nombre d'actions attribuées.

Réalisation des conditions de performance des plans précédents

Plan d'actions de performance 2018 (Plan n°1) : la condition de performance du plan a été réalisée et le taux de versement a atteint 100 %.

Plan d'actions de performance 2019 (Plan n°2) : les conditions de performance du plan ont été réalisées et le taux de versement a atteint 100 %.

Plan d'actions de performance 2020 (Plan n°3) : les conditions de performance du plan ont partiellement été réalisées et le taux de versement a atteint 87,5 %.

Il est rappelé que, pour chacun de ces trois plans, un ajustement consistant à neutraliser l'année 2020 sur le critère RNCPG a été appliqué, qui s'est accompagné de la réduction d'un tiers du nombre initial d'actions de performance attribué au titre de ce critère.

3.4.3.3.1 Actions de performance attribuées durant l'exercice 2023 à chaque dirigeant mandataire social par Veolia Environnement et par toute société du Groupe (tableau n° 6 du code AFEP-MEDEF)

Nom des dirigeants mandataires sociaux	Numéro et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale	Plan n° 7 2023	47 450	1 021 124 ⁽¹⁾	04/05/2026	04/05/2026	cf. section 3.4.3.1 supra

(1) Valorisation des actions de performance attribuées le 3 mai 2023 sur la base de la valeur de l'action exprimée en juste valeur selon la norme IFRS 2, soit 21,52 euros.

3.4.3.3.2 Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice 2023 pour chaque dirigeant mandataire social (tableau n° 7 du code AFEP-MEDEF)

Nom des dirigeants mandataires sociaux	Numéro et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice
M. Antoine Frérot, président du conseil d'administration ⁽¹⁾	Plan n° 3 2020 du 05/05/2020	43 204
Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale ⁽²⁾	Plan n° 3 2020 du 05/05/2020	13 225

(1) Actions attribuées à M. Antoine Frérot dans le cadre de ses fonctions de président directeur général.

(2) Actions attribuées à Mme Estelle Brachlianoff dans le cadre de ses fonctions de directrice générale adjointe en charge des opérations, membre du comité exécutif.

Pour rappel, le conseil d'administration du 5 avril 2022 a décidé, sur recommandation du comité des rémunérations, que les droits à actions au titre des plans d'actions de performance 2020 et 2021 dont l'acquisition, sous conditions de performance, est intervenue en 2023 pour le plan 2020 et interviendra en 2024 pour le plan 2021, seront maintenus dans le cadre de l'évolution de la gouvernance de la Société à compter du 1^{er} juillet 2022. Ces dispositions ont été approuvées par l'assemblée générale des actionnaires.

Le conseil d'administration a fait ce choix compte tenu de la contribution essentielle d'Antoine Frérot à la transformation de Veolia en champion mondial de la transformation écologique.

M. Antoine Frérot a abandonné ses fonctions exécutives immédiatement après la réussite de la plus grande opération d'acquisition transformante jamais réalisée par Veolia, qui se révèle déjà créatrice de valeur pour ses actionnaires et continuera de l'être au fur et à mesure que seront extraites les synergies prévues.

Conformément aux recommandations AFEP-MEDEF, il ne sera plus bénéficiaire d'attributions d'actions de performance (ni de rémunération variable annuelle) et ne sera donc pas associé à la création de valeur, alors qu'il en a été l'instigateur.

Le comité des rémunérations a jugé qu'il serait équitable de lui laisser le bénéfice de la totalité des actions de performance qui lui ont été attribuées lors des années antérieures, mais qui ne lui ont pas été encore versées.

Ces actions demeurent soumises aux conditions de performance prévues et ne seront livrées qu'après constatation de l'atteinte des critères de performance. La condition de présence sera réputée remplie par le maintien de M. Antoine Frérot au sein du conseil d'administration. Les critères de performance ayant été fixés dans le passé par le conseil, hors la présence de M. Antoine Frérot, aucun conflit d'intérêts n'est à déplorer.

3.4.3.3.3 Récapitulatif des actions de performance attribuées aux 10 premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et actions définitivement acquises par ces derniers

Actions de performance attribuées aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et actions de performance acquises par ces derniers	Nombre total d'actions attribuées/d'actions acquises	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Numéro du plan
Actions attribuées, durant l'exercice 2023, par Veolia Environnement et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des actions aux dix salariés de Veolia Environnement et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé	82 021	1 765 092 ⁽¹⁾	Plan n° 7
Actions acquises, durant l'exercice 2023, par les dix salariés de Veolia Environnement et de ses sociétés, dont le nombre d'actions ainsi acquises est le plus élevé*	72 833	2 064 087 ⁽²⁾	Plan n° 3

(1) Valorisation des actions gratuites attribuées le 3 mai 2023 sur la base de la valeur de l'action exprimée en juste valeur selon la norme IFRS 2, soit 21,52 euros.

(2) Valorisation des actions de performance acquises le 6 mai 2023 sur la base du cours d'acquisition du 8 mai 2023, les 6 et 7 mai 2023 étant des jours non travaillés sur le marché réglementé d'Euronext Paris, soit 28,34 euros.

*N'inclut pas les actions acquises par des salariés ayant quitté le Groupe.

3.4.3.4 Option de souscription ou d'achat d'actions

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions au 31 décembre 2023 (tableau ° 8 du code AFEP-MEDEF)

Néant.

S'agissant de la politique d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, au jour du dépôt du présent Document d'enregistrement universel, il est rappelé qu'il n'est pas prévu de procéder à l'attribution d'instruments financiers de cette nature en faveur de ces derniers, ni de solliciter d'autorisations de l'assemblée générale afin de pouvoir procéder à l'attribution de ce type d'instruments financiers.

3.4.3.4.1 Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux et/ ou levées au cours de l'exercice 2023

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par Veolia Environnement et par toute société du Groupe (tableau n° 4 du code AFEP-MEDEF)

Nom des dirigeants mandataires sociaux	Numéro et date du plan	Nature des options	Valorisation des options	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
M. Antoine Frérot, président du conseil d'administration	Néant	-	-	-	-	-
Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale	Néant	-	-	-	-	-

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social (tableau n° 5 du code AFEP-MEDEF)

Nom des dirigeants mandataires sociaux	Numéro et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)
M. Antoine Frérot, président du conseil d'administration	Néant	-	-
Estelle Brachlianoff, directrice générale	Néant	-	-

3.4.3.4.2 Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options exercées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré**	Numéro du plan
Options consenties, durant l'exercice 2023, par Veolia Environnement et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de Veolia Environnement et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé	Néant	-	-
Options détenues sur Veolia Environnement et les sociétés visées précédemment, exercées, durant l'exercice 2023, par les dix salariés de Veolia Environnement et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé*	Néant	-	-

*N'inclut pas les levées d'options effectuées par des salariés ayant quitté le Groupe.

**Prix d'exercice après ajustements légaux.

3.4.4 ÉLÉMENTS SOUMIS AU VOTE DES ACTIONNAIRES CONFORMÉMENT AUX ARTICLES L. 22-10-34 ET L.22-10-8 DU CODE DE COMMERCE

3.4.4.1 Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à M. Antoine Frérot, président du conseil d'administration (Vote « ex post »)

(Résolution 10)

En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, il vous est proposé dans le cadre de la 10^e résolution d'approuver sur la base du rapport sur le gouvernement d'entreprise, d'une part, en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce présentées dans ledit rapport sur le gouvernement d'entreprise et, d'autre part, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à M. Antoine Frérot, président du conseil d'administration. Il est précisé que tous ces éléments sont détaillés dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2023 et résumés dans le tableau ci-après.

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
Rémunération fixe	700 000 euros	Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 27 avril 2023 prévoyant une rémunération fixe brute annuelle à 700 000 euros. Celle-ci demeurera inchangée durant le mandat en cours.
Rémunération variable	Néant	M. Antoine Frérot ne bénéficie pas de rémunération variable annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	M. Antoine Frérot ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	Néant	M. Antoine Frérot ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	Néant	M. Antoine Frérot ne perçoit pas de rémunération en sa qualité d'administrateur de Veolia Environnement et des mandats qu'il détient dans les sociétés du Groupe.
Attribution de stock-options et/ou d'actions de performance	Néant	Aucune rémunération de long terme n'a été attribuée à M. Antoine Frérot en 2023. Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 15 juin 2022, les dispositions relatives aux droits à actions au titre des plans d'actions de performance 2020 et 2021 dans le cadre de l'évolution de gouvernance de la Société à compter du 1er juillet 2022 dont l'acquisition, sous conditions de performance, est intervenue en 2023 pour le plan 2020 et interviendra en 2024 pour le plan 2021 ont été appliquées (voir section 3.4.3.3.2 du Document d'enregistrement universel 2023).
Indemnité de prise ou de cessation de fonction / Indemnité de non concurrence	Néant	M. Antoine Frérot ne bénéficie pas d'indemnité de prise ou de cessation de fonction ou d'indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	58 071 euros (cotisation de la Société au titre du régime à cotisations définies)	M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1 ^{er} juillet 2014, et dont le bénéfice lui a été maintenu à l'occasion de son changement de mandat social. M. Frérot est par ailleurs éligible au régime de retraite à prestations définies décrit <i>supra</i> dont la rente théorique est nulle.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	13 215 euros (cotisation de la société au titre des régimes)	M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Avantages en nature	2 125 euros	M. Antoine Frérot bénéficie d'un véhicule de fonction.

10^e résolution – Vote sur les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à M. Antoine Frérot, président du conseil d'administration

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, d'une part, en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce présentées dans ledit rapport sur le gouvernement d'entreprise et, d'autre part, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à M. Antoine Frérot, président du conseil d'administration, tels qu'ils figurent dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2023.

3.4.4.2 Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale (Vote « ex post »)

(Résolution 11)

En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, il vous est proposé dans le cadre de la 11^e résolution d'approuver sur la base du rapport sur le gouvernement d'entreprise, d'une part, en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce présentées dans ledit rapport sur le gouvernement d'entreprise et, d'autre part, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale. Il est précisé que tous ces éléments sont détaillés dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2023 et résumés dans le tableau ci-après.

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
Rémunération fixe	1 030 000 euros	Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 27 avril 2023, prévoyant une rémunération fixe brute annuelle à 1 030 000 euros.
Rémunération variable	1 462 343 euros	<p>Au cours de la réunion du 12 mars 2024, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a déterminé et arrêté le montant total de la rémunération variable (part quantitative et qualitative) de Mme Estelle Brachlianoff au titre de l'exercice 2023 à 1 462 343 euros. Les objectifs quantitatifs de l'année 2023 s'inscrivent dans le cadre du plan stratégique 2020-2023 et notamment dans la mise en place de la raison d'être et de l'ensemble de ses indicateurs à destination des parties prenantes (performance plurielle).</p> <p>Afin d'y intégrer les indicateurs de performance plurielle liés à la raison d'être, le conseil d'administration du 14 mars 2023, sur proposition du comité des rémunérations, a décidé de déterminer comme suit les modalités de calcul de sa rémunération variable :</p> <ul style="list-style-type: none"> • maintien de la pondération pour la partie quantitative auditable représentant 80 % et pondération de la partie qualitative représentant 20 % ; • maintien de la répartition quantitative auditable de 80 % entre 50 % de quantitatif financier et 30 % de quantitatif non financier ; • part variable cible (en cas d'atteinte des objectifs fixés par le conseil d'administration) fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe (« Base Bonus cible ») ; • plafond de la part variable (en cas de dépassement des objectifs) représentant 160 % de la rémunération annuelle fixe pour l'exercice 2023, soit 1 648 000 euros. <p>En application de ces modalités et de la réalisation des critères déterminant le calcul de la part variable, le montant de cette part variable pour l'exercice 2023 a été déterminé comme suit :</p> <p>i) s'agissant des critères quantitatifs : en accord avec les perspectives et objectifs publiés le 2 mars 2023, la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément.</p> <p>En ce qui concerne la partie quantitative financière de 50 % :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 15 % sur l'indicateur Profitabilité (RNCPG) : résultat net courant Part du Groupe ; qui s'établit au 31 décembre 2023 à 1 335 millions d'euros (objectif de 1 279 millions d'euros) traduisant un taux d'atteinte de 104,4 % et un taux de versement de 126,3 % ; • 10 % sur l'indicateur Capacité d'investissement (free cash-flow) : avant acquisitions/cessions financières et dividendes, mais après frais financiers et impôts ; qui s'établit au 31 décembre 2023 à 1 683 millions d'euros⁽¹⁾ (objectif de 1 235 millions d'euros) traduisant un taux d'atteinte de 136,3 % et un taux de versement de 160 % ; • 15 % sur l'indicateur Croissance Groupe (chiffre d'affaires) : chiffre d'affaires organique du Groupe hors acquisitions ou cessions de plus de 100 millions d'euros, mais y compris acquisitions de services publics privatisés ; qui s'établit au 31 décembre 2023 à 46 149 millions d'euros⁽²⁾ (objectif de 44 705 millions d'euros) traduisant un taux d'atteinte de 103,2 % et un taux de versement de 142,3 % ; • 10 % sur l'indicateur Rentabilité (ROCE) : ROCE du Groupe après impôts, et y compris rendement et capitaux employés des joint-ventures et entreprises et après IFRS 16 ; qui s'établit au 31 décembre 2023 à 8,3 % (objectif de 8,0 %) traduisant un taux d'atteinte de 103,8 % et un taux de versement de 128,1 %. <p>Ces indicateurs financiers sont définis dans la section 5.5 du chapitre 5 du Document d'enregistrement universel.</p> <p>La détermination de l'atteinte de chaque indicateur de la part variable quantitative financière et non financière a été fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2023 qui s'inscrivent dans le cadre des perspectives annoncées au marché le 2 mars 2023. Le pourcentage de versement est issu de règle de <i>payout</i> établie par indicateur en fonction des exigences définies dans le plan stratégique 2020-2023.</p>

(1) Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus est calculé avant investissements discrétionnaires.

(2) Le chiffre d'affaires cible retenu pour la détermination du bonus est calculé à taux de change constant.

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
Rémunération variable	1 462 343 euros	<p>La part variable quantitative financière ressort à un montant de 711 730 euros traduisant un taux de versement global de 138,2 %.</p> <p>En ce qui concerne la partie quantitative non-financière de 30 % :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 % sur l'indicateur Santé et Sécurité : amélioration et évolution à la baisse du taux de fréquence des accidents du travail ; qui s'établit au 31 décembre 2023 à 4,95 (objectif de 5,61) traduisant un taux d'atteinte à 111,8 % et un taux de versement de 110,6 % ; • 5 % sur l'indicateur Éthique et Conformité : pourcentage de réponses positives à la question de l'enquête d'engagement sur l'ensemble des répondants du Groupe « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » ; qui s'établit au 31 décembre 2023 à 88 % (objectif de 83 %) traduisant un taux d'atteinte de 106,0 % et un taux de versement de 140 % ; • 5 % sur l'indicateur Climat (investir dans la transition neutralité carbone pour atteindre zéro installation fonctionnant au charbon en Europe en 2030, sur les installations où le Groupe a la maîtrise des investissements) : taux d'avancement des investissements planifiés pour réduire les émissions de gaz à effet de serre ; qui s'établit au 31 décembre 2023 à 147,2 millions d'euros (objectif de 100 millions d'euros) traduisant un taux d'atteinte de 147,2 % et un taux de versement de 160 % ; • 5 % sur l'indicateur Traitement et valorisation des déchets dangereux : croissance du chiffre d'affaires consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux » ; qui s'établit au 31 décembre 2023 à 4 150,3 millions d'euros (objectif de 4 200 millions d'euros) traduisant un taux d'atteinte de 98,8 % et un taux de versement de 92,9 % ; • 5 % sur l'indicateur Engagement du personnel : taux d'engagement des salariés mesuré lors de l'enquête d'engagement réalisée par un organisme externe (clarté des objectifs, sens et utilité, ambiance au sein de la communauté de travail, fierté d'appartenance, propension à recommander Veolia) ; qui s'établit au 31 décembre 2023 à 89 % (objectif de 80 %) traduisant un taux d'atteinte de 111,3 % et un taux de versement de 154 % ; • 5 % sur l'indicateur Formation : nombre d'heures de formation moyen par salarié par an (actions de formation visant à une montée en compétences) ; qui s'établit au 31 décembre 2023 à 28,6 heures (objectif de 23 heures) traduisant un taux d'atteinte de 124,5 % et un taux de versement de 160 %. <p>La détermination de la part variable quantitative non-financière a été fonction de la réalisation des objectifs 2023 des indicateurs concernés tels que détaillés dans la section 3.4 du chapitre 3 du Document d'enregistrement universel 2022 et rappelés dans la brochure de convocation et d'information à l'assemblée générale du 27 avril 2023.</p> <p>La part variable quantitative non-financière ressort à un montant de 421 013 euros traduisant un taux de versement global de 136,3 %.</p> <p>ii) s'agissant des critères qualitatifs : le conseil d'administration du 12 mars 2024 a décidé d'allouer à Mme Estelle Brachlianoff un montant de 329 600 euros au titre de la part variable qualitative (20 % du bonus cible) de sa rémunération 2023, traduisant un taux de versement de 160 % de la part qualitative fondé sur une appréciation globale basée sur les réalisations au regard des objectifs individuels suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la dimension stratégique traduisant un taux de versement de 160 % ; • la performance managériale traduisant un taux de versement de 160 %. <p>L'appréciation de ces critères par le conseil d'administration est précisée dans le chapitre 3 section 3.4.1.1.3 du Document d'enregistrement universel 2023. Il est à noter qu'afin de prendre en compte les commentaires de certains de nos actionnaires, notamment dans le cadre de l'assemblée générale, le niveau de transparence a été renforcé depuis 2023.</p> <p>La rémunération variable totale de Mme Estelle Brachlianoff au titre de l'exercice 2023 s'élève donc à 1 462 343 euros, soit 142,0 % de sa Base bonus cible.</p> <p>Conformément à l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce, la rémunération variable ne pourra être versée à Mme Estelle Brachlianoff qu'après approbation de la 11^e résolution soumise à l'assemblée générale du 25 avril 2024.</p>
Rémunération variable pluriannuelle	Aucun versement	Mme Estelle Brachlianoff n'a bénéficié en 2023 d'aucun versement au titre d'une rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	Mme Estelle Brachlianoff n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Rémunération allouée à raison du mandat d'administratrice	N/A	Mme Estelle Brachlianoff a renoncé à la perception de sa rémunération allouée en sa qualité d'administratrice de Veolia Environnement et des mandats qu'elle détient dans les sociétés du Groupe.

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
Attribution de stock-options et/ou d'actions de performance	Attribution d'actions de performance à un groupe d'environ 550 cadres dirigeants, hauts potentiels et collaborateurs clés du Groupe, y compris la directrice générale	<p>Dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale extraordinaire de Veolia Environnement du 27 avril 2023, le conseil d'administration a décidé, le 3 mai 2023, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer à un groupe d'environ 510 bénéficiaires, composé de cadres dirigeants, de collaborateurs à haut potentiel et de contributeurs clés du Groupe, 1 006 109 actions de performance (soit environ 0,14 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,35 % du capital).</p> <p>Dans ce cadre, il a été attribué 47 450 actions de performance à Mme Estelle Brachlianoff en sa qualité de directrice générale (soit environ 0,007 % du capital social, pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,02 % du capital social). Il est précisé que cette attribution a été plafonnée à 133 % de sa rémunération fixe (en cas d'atteinte de la totalité des conditions de performance) conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 27 avril 2023.</p> <p>L'acquisition définitive des actions de performance attribuées est soumise aux conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à son échéance prévue en 2026 ; et • une condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants appréciés sur les exercices 2023, 2024 et 2025 : • des critères de nature financière à hauteur de 50 %, • des critères quantitatifs non financiers à hauteur de 50 % liés à la raison d'être de l'entreprise. <p>Le détail des conditions de performance et de présence qui conditionnent l'acquisition des actions de performance figurent à la section 3.4.3 du chapitre 3 du Document d'enregistrement universel 2023.</p>
Obligation de conservation des actions de performance attribuées et acquises		<p>Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration du 3 mai 2023 a décidé dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan d'actions de performance de renouveler les obligations de conservation suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pour la dirigeante mandataire social exécutive, obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de 40 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle ; • pour les membres du comité exécutif (« Comex ») de la Société, obligation de conservation jusqu'à la fin de leurs fonctions au sein du Comex de 25 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre, à terme, une détention globale d'actions correspondant à 100 % de leur rémunération fixe brute annuelle.
Indemnité en cas de départ contraint		<p>Mme Estelle Brachlianoff bénéficie d'une indemnité de départ en cas de cessation de ses fonctions de directrice générale applicable uniquement en cas de départ contraint (sauf faute grave ou lourde). Conformément au code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, le montant maximal de cette indemnité est plafonné à deux fois la rémunération annuelle brute totale (hors rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur [étant précisé qu'elle a renoncé à toute rémunération à ce titre] et avantages en nature) incluant la somme de la partie fixe de sa rémunération au titre du dernier exercice (« Partie fixe ») et la moyenne de la partie variable (« Partie variable ») versée ou due au titre des deux derniers exercices clos avant la cessation de ses fonctions de directrice générale (« Rémunération de référence »). La détermination du montant de cette indemnité et ses composantes fixes et variables dépendent toutes deux des conditions de performance atteintes. La rémunération de référence est égale à la rémunération fixe versée au titre du dernier exercice à laquelle s'ajoute la moyenne de la rémunération variable versée ou due au titre des deux exercices clos, aucun versement ne pouvant avoir lieu si le taux de performance est inférieur à 75 %. Le calcul de cette indemnité est égal au montant plafonné multiplié par le taux de performance, le taux de performance étant égal à 60 % du taux d'atteinte des objectifs de la dernière part variable auquel s'ajoutent 40 % du taux d'atteinte des objectifs de l'avant-dernière part variable.</p> <p>À noter que Mme Estelle Brachlianoff a mis fin à son contrat de travail par démission concomitamment à sa nomination en tant que directrice générale le 1^{er} juillet 2022.</p>
Indemnité de non-concurrence		<p>Le conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 5 avril 2022, en contrepartie de l'engagement de Mme Estelle Brachlianoff, pendant une période de deux ans à compter de la fin de son mandat de directrice générale, de ne pas exercer directement ou indirectement, une activité concurrente de celle de la Société et des sociétés du groupe Veolia, de lui octroyer une indemnité d'un montant égal à un an de rémunération (parts fixe et variable, la part variable à prendre en compte pour le calcul de cette indemnité correspondant à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées), versée sous la forme de 24 mensualités égales et successives.</p> <p>Conformément au code AFEP-MEDEF, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne peut en aucun cas être supérieur à deux années de rémunération (fixe et variable, la rémunération variable à prendre en compte pour le calcul de ces indemnités correspondant à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées). Ainsi, dans le cas où le conseil déciderait de mettre en œuvre l'engagement de non-concurrence, le montant de l'indemnité de départ serait plafonné à un an de rémunération.</p> <p>Le conseil d'administration pourra, au moment du départ de la directrice générale, renoncer à l'application de cette clause, aucune indemnité n'étant alors due.</p>
Retraite supplémentaire	91 725 euros (cotisation de la Société au régime à cotisations définies)	Mme Estelle Brachlianoff bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1 ^{er} juillet 2014. Elle est par ailleurs éligible au régime de retraite à prestations définies décrit <i>supra</i> , dont la rente théorique est nulle.

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
	373 851 euros (cotisation brute de 15% de la Société au titre de l'année 2023)	Mme Estelle Brachlianoff bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire de type article 82 alimenté par des versements effectués par la Société sur un compte individuel dont le taux de cotisation net est de 7,5 %, soit un taux brut de 15 %, le différentiel étant versé à la directrice générale compte tenu de la fiscalisation à l'entrée de ce type de régime.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	13 683 euros (cotisation de la Société au titre des régimes)	Mme Estelle Brachlianoff bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle elle est assimilée pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Avantages en nature	Néant	Néant

11^e résolution – Vote sur les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, d'une part, en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce présentées dans ledit rapport sur le gouvernement d'entreprise et, d'autre part, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale, tels qu'ils figurent dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2023.

3.4.4.3 Vote sur la politique de rémunération du président du conseil d'administration (Vote « ex ante »)

(Résolution 13)

Conformément aux dispositions visées à l'article L. 22-10-8, II du Code de commerce, il vous est proposé dans le cadre de la 13^e résolution d'approuver la politique de rémunération du président du conseil d'administration. Il est précisé que l'ensemble de ces éléments est détaillé dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2023 de la Société et résumé dans le tableau ci-après.

La politique de rémunération du président du conseil d'administration a été arrêtée par le conseil d'administration suivant les recommandations du comité des rémunérations. Elle se compose uniquement d'une rémunération fixe et d'avantages en nature, à

l'exclusion de toute rémunération variable ou exceptionnelle, de toute attribution d'options de souscription ou d'actions de performance et de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

Pour rappel, le montant de la rémunération fixe annuelle a été fixé en 2022 à 700 000 euros sur la base d'un panel de sociétés comparables et du CAC 40. À cette occasion avaient notamment été considérés les résultats d'une étude réalisée par le cabinet Boracay intégrant (i) 5 sociétés (ABB, Centrica, EDP, Enel, ENI) comparables et (ii) les sociétés du CAC 40 ayant adopté la dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général.

Politique de rémunération 2023	Montant	Commentaires
Rémunération fixe	700 000 euros	Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 5 avril 2022 a décidé que la rémunération fixe serait inchangée pendant le mandat de président du conseil d'administration de M. Antoine Frérot. En application de cette politique de rémunération, la rémunération fixe brute annuelle du président du conseil d'administration s'élèverait à 700 000 euros.
Rémunération variable annuelle ou pluriannuelle		Néant
Rémunération exceptionnelle		Néant
Actions/options de souscription		Néant
Indemnité de cessation de fonctions		Néant
Indemnité de non-concurrence		Néant
Rémunération à raison du mandat d'administrateur		Néant
Régime de retraite		M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1 ^{er} juillet 2014 présenté dans la section 3.4.4.1 <i>supra</i> . Il est éligible au régime de retraite à prestations définies dont la rente théorique est nulle présenté dans la section 3.4.4.1 <i>supra</i> .
Autres		M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération. M. Antoine Frérot bénéficie d'un véhicule de fonction.

13^e résolution – Vote sur la politique de rémunération du président du conseil d'administration au titre de l'exercice 2024

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération du président du conseil d'administration au titre de l'exercice 2024 établie par le conseil d'administration, telle que présentée dans ledit rapport figurant dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2023.

3.4.4.4 Vote sur la politique de rémunération de la directrice générale (Vote « ex ante »)

(Résolution 14)

Conformément à l'article L. 22-10-8, II du Code de commerce, il vous est proposé dans le cadre de la 16^e résolution d'approuver la politique de rémunération de la directrice générale au titre de l'exercice 2024. Il est précisé que l'ensemble de ces éléments est détaillé dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2023 de la Société et résumé dans le tableau ci-après.

Outre les éléments fixes, variables et exceptionnels de la rémunération, la directrice générale bénéficierait d'un régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies, d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies régi par l'article 82 du Code général des impôts et d'un régime collectif de prévoyance et de frais de santé. De plus, elle bénéficierait d'une indemnité de départ et d'une indemnité de non-concurrence telles qu'approuvées par le conseil d'administration du 5 avril 2022 et détaillées au chapitre 3.4.2.3 du Document d'enregistrement universel 2023. Enfin, elle pourrait bénéficier d'une attribution d'actions soumise à conditions de performance. Elle a renoncé à la perception de toute rémunération qui serait allouée à raison de son mandat d'administratrice et ne bénéficie pas de rémunération pluriannuelle en numéraire, ni d'un contrat de travail au sein du Groupe.

Le versement de sa rémunération variable au titre de l'exercice 2024 reste conditionné à l'approbation des éléments de cette rémunération par une assemblée générale ordinaire postérieure au 31 décembre 2024 dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce (vote *ex post*).

Par ailleurs, le conseil d'administration se réserve la possibilité d'exercer son pouvoir discrétionnaire concernant la détermination de la rémunération de la directrice générale, en application des dispositions légales et dans le respect des articles L. 22-10-8 et L. 22-10-34 du Code de commerce, en cas de survenance de circonstances particulières et imprévisibles (telles que la pandémie de Covid-19 et ses incertitudes) qui pourraient justifier qu'il ajuste, de façon exceptionnelle, tant à la hausse qu'à la baisse et sans que cela puisse dépasser le plafond prévu à la politique de rémunération (soit 160 % de la rémunération annuelle fixe), l'un ou plusieurs des critères composant la rémunération variable annuelle de la directrice générale de façon à s'assurer que les résultats de l'application des critères décrits ci-dessus reflètent tant la performance de la directrice générale que celle du Groupe ainsi que l'alignement d'intérêts de la Société et de ses actionnaires avec ceux de la directrice générale.

Cet ajustement pourra être effectué sur la rémunération variable annuelle de la directrice générale par le conseil d'administration sur proposition de son comité des rémunérations, après que le conseil d'administration aura dûment motivé sa décision. Tout usage de cette discrétion sera rendu public.

Pour 2024, le conseil d'administration a, sur recommandation du comité des rémunérations, décidé de maintenir les éléments de la politique de rémunération de la directrice générale. Cette politique de rémunération avait été fixée en tenant compte de (i) l'expérience et des compétences de Mme Estelle Brachlianoff, (ii) du changement de

taille du Groupe et de l'extension de ses activités induits par l'acquisition de Suez, (iii) du montant de la rémunération mais également du positionnement de ces éléments par comparaison avec ceux de dirigeants mandataires sociaux ayant un profil comparable et du CAC 40, tout en veillant à la cohérence de la rémunération de la directrice générale avec celle des membres du comité exécutif et des pratiques de rémunération au sein de la société.

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 12 mars 2024 a décidé, en application de sa politique de rémunération, de maintenir inchangé le montant de la rémunération fixe brute annuelle de la directrice générale à 1 030 000 euros.

Pour rappel, la fixation de cette rémunération résulte d'une décision du conseil d'administration du 5 avril 2022, cette décision s'appuyant sur les résultats d'une étude réalisée par le cabinet Boracay sur la base d'un groupe de sociétés comparables et concurrentes, composé de 13 sociétés européennes cotées telles que Centrica, EDP, Enel, Engie, ENI, EON, Iberdrola, Schneider Electric, Vinci, ABB, ACS, Air Liquide, Bouygues.

Les sociétés de ce "groupe comparateur" :

- partagent une mission commune : la qualité sociale et environnementale auprès des collectivités locales ;
- exercent plusieurs métiers de manière globale, et sont présentes sur au moins 4 continents ;
- ont un chiffre d'affaires qui se situe entre 50 % et 200 % de celui de Veolia.

Le détail de cette étude figure à la section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2021.

Il est rappelé qu'en 2023, lors des échanges avec les investisseurs et agences de conseil en vote (*roadshow* gouvernance), une attente a été exprimée d'une surpondération de la rémunération de long terme de la directrice générale. Le conseil d'administration était en effet attaché, jusqu'à présent, à l'équilibre des trois composantes (fixe, variable annuel et variable long terme) de cette rémunération. Sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration a décidé que la directrice générale bénéficierait d'une attribution d'actions de performance plafonnée à 133 % de sa rémunération fixe annuelle (en cas d'atteinte de la totalité des conditions de performance).

Sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration a décidé que la directrice générale bénéficierait d'une attribution d'actions de performance plafonnée à 133 % de sa rémunération fixe annuelle (en cas d'atteinte de la totalité des conditions de performance).

La répartition de la rémunération de la directrice générale se compose depuis comme suit :

- de la rémunération fixe (1 030 000 euros annuels) pour 30 % ;
- de la rémunération variable annuelle (1 030 000 euros à objectifs atteints) pour 30 % ;
- de la rémunération variable de long terme (1 373 000 euros, soit 133 % de la rémunération fixe annuelle à objectifs atteints) pour 40 %.

En cas de surperformance conduisant au versement maximum de la part variable annuelle (équivalent au plafond de 160 % de la rémunération fixe annuelle), la répartition se décomposerait comme suit :

- rémunération fixe (1 030 000 euros annuels) représentant 25 % ;
- rémunération variable annuelle (1 648 000 euros à objectifs dépassés) pour 41 % ;
- rémunération variable de long terme (1 373 000 euros à objectifs dépassés) pour 34 %.

Politique de rémunération 2024	Montant	Commentaires
Rémunération fixe	1 030 000 euros	En application de cette politique de rémunération, la rémunération fixe brute annuelle de la directrice générale s'élèverait à 1 030 000 euros (inchangée par rapport à 2023).
Rémunération variable		<p>La proposition des objectifs quantitatifs de l'année 2024 s'inscrit dans le cadre des perspectives financières 2024 communiquées au marché le 29 février 2024 et du plan stratégique GreenUp 2024-2027.</p> <p>Le conseil d'administration du 12 mars 2024, sur proposition du comité des rémunérations, a décidé de déterminer comme suit les modalités de calcul de la rémunération variable de la directrice générale :</p> <ul style="list-style-type: none"> • pondération pour la partie quantitative auditable représentant 80 % et de la partie qualitative représentant 20 % ; • partie quantitative auditable de 80 % se répartissant entre 50 % de quantitatif financier et 30 % de quantitatif non financier ; • part variable cible 2024 (en cas d'atteinte des objectifs fixés par le conseil d'administration) fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe (« Base Bonus cible ») ; • plafond de la part variable (en cas de dépassement des objectifs) représentant 160 % de la rémunération annuelle fixe pour l'exercice 2024, soit 1 648 000 euros. <p>i) s'agissant des critères quantitatifs : en accord avec les perspectives et objectifs publiés le 29 février 2024, les critères de la part quantitative se répartissent comme suit, la part quantitative étant égale à la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément :</p> <p>En ce qui concerne la partie quantitative financière de 50 % :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 20 % sur l'indicateur Profitabilité (RNCPG) : résultat net courant part du Groupe ; • 15 % sur l'indicateur Capacité d'investissement (free cash-flow)⁽¹⁾ : avant acquisitions/cessions financières et dividendes mais après frais financiers et impôts ; • 15 % sur l'indicateur Rentabilité (ROCE) : ROCE du Groupe après impôts et y compris rendement et capitaux employés des joint-ventures et entreprises et après IFRS 16. <p>Ces indicateurs financiers sont définis dans la section 5.5 du chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2023.</p> <p>La détermination de la part variable quantitative financière sera fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2024 qui s'inscrivent dans le cadre des perspectives annoncées au marché le 29 février 2024. En ce qui concerne la partie quantitative non financière de 30 % :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 % sur l'indicateur Santé, Sécurité et bien-être : amélioration et évolution à la baisse du taux de fréquence des accidents du travail ; • 5 % sur l'indicateur Éthique et intégrité : pourcentage de réponses positives à la question de l'enquête d'engagement « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » sur l'ensemble des répondants ; • 5 % sur l'indicateur Décarbonation de nos installations : investissements de décarbonation, dont la sortie du charbon et le captage du méthane ; • 5 % sur l'indicateur Moteurs de croissance et innovation : croissance du chiffre d'affaires des segments d'activité prioritaires (énergie, technologies de l'eau, déchets dangereux) ; • 5 % sur l'indicateur Engagement des collaborateurs : taux d'engagement des salariés mesuré lors de l'enquête d'engagement réalisée par un organisme externe (clarté des objectifs, sens et utilité, ambiance au sein de la communauté de travail, fierté d'appartenance, propension à recommander Veolia) ; • 5 % sur l'indicateur Dépollution - Biodiversité : taux d'avancement des plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles. <p>La détermination de la part variable quantitative non financière sera fonction de la réalisation des objectifs 2024 des indicateurs concernés, tels que détaillés dans la section 3.4 du chapitre 3 du Document d'enregistrement universel 2023 et rappelés dans la brochure de convocation et d'information à l'assemblée générale du 25 avril 2024 ;</p> <p>ii) s'agissant des critères qualitatifs : la fixation de la part qualitative (20 % du bonus cible) fera l'objet d'une appréciation globale du conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations fondée notamment sur les objectifs individuels suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la dimension stratégique ; • la performance managériale ; • l'<i>equity story</i>.
Rémunération variable		<p>Ces indicateurs financiers sont définis dans la section 5.5 du chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2023.</p> <p>La détermination de la part variable quantitative financière sera fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2024 qui s'inscrivent dans le cadre des perspectives annoncées au marché le 29 février 2024. En ce qui concerne la partie quantitative non financière de 30 % :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 % sur l'indicateur Santé, Sécurité et bien-être : amélioration et évolution à la baisse du taux de fréquence des accidents du travail ; • 5 % sur l'indicateur Éthique et intégrité : pourcentage de réponses positives à la question de l'enquête d'engagement « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » sur l'ensemble des répondants ; • 5 % sur l'indicateur Décarbonation de nos installations : investissements de décarbonation, dont la sortie du charbon et le captage du méthane ; • 5 % sur l'indicateur Moteurs de croissance et innovation : croissance du chiffre d'affaires des segments d'activité prioritaires (énergie, technologies de l'eau, déchets dangereux) ; • 5 % sur l'indicateur Engagement des collaborateurs : taux d'engagement des salariés mesuré lors de l'enquête d'engagement réalisée par un organisme externe (clarté des objectifs, sens et utilité, ambiance au sein de la communauté de travail, fierté d'appartenance, propension à recommander Veolia) ; • 5 % sur l'indicateur Dépollution - Biodiversité : taux d'avancement des plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles. <p>La détermination de la part variable quantitative non financière sera fonction de la réalisation des objectifs 2024 des indicateurs concernés, tels que détaillés dans la section 3.4 du chapitre 3 du Document d'enregistrement universel 2023 et rappelés dans la brochure de convocation et d'information à l'assemblée générale du 25 avril 2024 ;</p> <p>ii) s'agissant des critères qualitatifs : la fixation de la part qualitative (20 % du bonus cible) fera l'objet d'une appréciation globale du conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations fondée notamment sur les objectifs individuels suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la dimension stratégique ; • la performance managériale ; • l'<i>equity story</i>.

(1) Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus est calculé avant investissements discrétionnaires.

Politique de rémunération 2024	Montant	Commentaires
Projet d'attribution d'actions de performance à un groupe d'environ 550 cadres dirigeants, hauts potentiels et contributeurs clés du Groupe, y compris la directrice générale		<p>Dans le cadre de la 25^e résolution soumise à l'assemblée générale du 25 avril 2024, sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration, propose que lui soit consentie une autorisation valable pendant vingt-six mois, pour attribuer des actions de performance à un groupe d'environ 550 bénéficiaires composé de cadres dirigeants, de hauts potentiels et de contributeurs clés, y compris la directrice générale. Ce plan, qui a vocation à être mis en place courant 2024, et dont le terme est prévu en 2027 à l'issue de la publication des comptes de l'exercice 2026 succède à celui attribué en 2023.</p> <p>Les plafonds sollicités sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un plafond global de 0,35 % du capital social apprécié à la date de la présente assemblée, avec l'application d'un sous-plafond maximal de 0,02 % du capital social pour l'attribution d'actions de performance à la directrice générale. <p>L'acquisition définitive des actions de performance attribuées serait soumise aux conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à son échéance prévue en 2027 ; et • une condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants appréciés sur les exercices 2024, 2025 et 2026 (la « Période de référence ») : • des critères de nature financière à hauteur de 50 %, • des critères quantitatifs non financiers à hauteur de 50 % liés à la raison d'être de l'entreprise. <p>Le nombre d'actions de performance définitivement attribuées dans le cadre de ce plan sera fonction de la réalisation des critères tels que détaillés à la section 3.4.3.1 du Document d'enregistrement universel 2023.</p>
Obligation de conservation des actions de performance attribuées et acquises		<p>Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration du 12 mars 2024 a décidé que dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan d'actions de performance (sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale de ce jour de la 25^e résolution) de maintenir, comme suit, les obligations de conservation applicables aux plans d'actions de performance précédents : pour la dirigeante mandataire social exécutive, obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de 40 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle ; pour les membres du comité exécutif (« Comex ») de la Société, obligation de conservation jusqu'à la fin de leurs fonctions au sein du Comex de 25 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre, à terme, une détention globale d'actions correspondant à 100 % de leur rémunération fixe brute annuelle. Conformément aux dispositions du code AFEP-MEDEF, le conseil arrêtera lors de la mise en place de ce plan d'actions de performance prévu courant 2024, le pourcentage de rémunération correspondant aux actions de performance qui seraient attribuées, notamment, à la dirigeante mandataire social exécutive. Sur recommandation du comité des rémunérations, tenant compte des attentes exprimées par certains investisseurs et agence de conseil en vote (cf. section 3.4.1.1.5 du Document d'enregistrement universel 2023), le conseil d'administration a prévu que la dirigeante mandataire social exécutive bénéficierait d'une attribution d'actions de performance plafonnée à 133 % de sa rémunération fixe annuelle (en cas d'atteinte de la totalité des conditions de performance).</p>
Indemnité en cas de départ contraint		<p>Mme Estelle Brachlianoff bénéficie d'une indemnité de départ en cas de cessation de ses fonctions de directrice générale applicable uniquement en cas de départ contraint (sauf faute grave ou lourde). Conformément au code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, le montant maximum de cette indemnité est plafonné à deux fois la rémunération annuelle brute totale (hors rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (étant précisé qu'elle a renoncé à toute rémunération à ce titre) et avantages en nature) incluant la somme de la partie fixe de sa rémunération au titre du dernier exercice (« Partie Fixe ») et la moyenne de la partie variable (« Partie Variable ») versée ou due au titre des deux derniers exercices clos avant la cessation de ses fonctions de directrice générale (« Rémunération de Référence »). La détermination du montant de cette indemnité et ses composantes fixes et variables dépendent toutes deux des conditions de performance atteintes. La rémunération de référence est égale à la rémunération fixe versée au titre du dernier exercice à laquelle s'ajoute la moyenne de la rémunération variable versée ou due au titre des deux exercices clos, aucun versement ne pouvant avoir lieu si le taux de performance est inférieur à 75 %. Le calcul de cette indemnité est égal au montant plafonné multiplié par le taux de performance, le taux de performance étant égal à 60 % du taux d'atteinte des objectifs de la dernière part variable auquel s'ajoutent 40 % du taux d'atteinte des objectifs de l'avant-dernière part variable.</p> <p>À noter que Mme Estelle Brachlianoff a mis fin à son contrat de travail par démission concomitamment à sa nomination en tant que directrice générale le 1^{er} juillet 2022.</p>

Politique
de rémunération
2024

Politique de rémunération 2024	Montant	Commentaires
Indemnité de non-concurrence		<p>Le conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 5 avril 2022, en contrepartie de l'engagement de Mme Estelle Brachlianoff, pendant une période de deux ans à compter de la fin de son mandat de directrice générale, de ne pas exercer directement ou indirectement, une activité concurrente de celle de la Société et des sociétés du groupe Veolia, de lui octroyer une indemnité d'un montant égal à un an de rémunération (parts fixe et variable, la part variable à prendre en compte pour le calcul de cette indemnité correspondant à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées), versée sous la forme de 24 mensualités égales et successives.</p> <p>Conformément au code AFEP-MEDEF, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne peut en aucun cas être supérieur à deux années de rémunération (fixe et variable, la rémunération variable à prendre en compte pour le calcul de ces indemnités correspondant à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées). Ainsi, dans le cas où le conseil déciderait de mettre en œuvre l'engagement de non-concurrence, le montant de l'indemnité de départ serait plafonné à un an de rémunération.</p> <p>Le conseil d'administration pourra, au moment du départ de la directrice générale, renoncer à l'application de cette clause, aucune indemnité n'étant alors due.</p>
Régime de retraite		<p>Mme Estelle Brachlianoff bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1^{er} juillet 2014 présenté dans la section 3.4.2 du présent document d'enregistrement universel. Elle est par ailleurs éligible au régime de retraite à prestations définies décrit en section 3.4.2 du présent document d'enregistrement universel, et dont la rente théorique est nulle.</p> <p>En outre, la directrice générale bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire de type article 82 alimenté par des versements effectués par la Société sur un compte individuel dont le taux de cotisation net est de 7,5 %, soit un taux brut de 15 %, le différentiel étant versé à la directrice générale compte tenu de la fiscalisation à l'entrée de ce type de régime.</p>
Autres		<p>Mme Estelle Brachlianoff bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle elle est assimilée pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.</p>

14^e résolution – Vote sur la politique de rémunération de la directrice générale au titre de l'exercice 2024

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération de la directrice générale au titre de l'exercice 2024 établie par le conseil d'administration, telle que présentée dans ledit rapport figurant dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2023.

3.5 Participation des mandataires sociaux et des dirigeants au capital

En application de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et de l'article 223-22 du règlement général de l'AMF, les membres du conseil d'administration et les dirigeants ou « hauts responsables » de la Société, ou les personnes qui leur sont étroitement liées, sont tenus de communiquer à l'AMF, dans un délai de trois jours ouvrés suivant leur réalisation, les acquisitions, cessions, souscriptions ou échanges de titres et instruments financiers de la Société.

Les administrateurs et les dirigeants sont par ailleurs soumis à la réglementation française relative au manquement et au délit d'initié, sanctionnant l'utilisation ou la communication d'informations privilégiées.

Enfin, les administrateurs et les dirigeants sont tenus de se conformer aux dispositions du code de conduite de la Société en matière d'opérations sur ses titres (cf. chapitre 4, section 4.6.5.4 *infra* et

chapitre 3, section 3.2.1.8 *supra*). Ce code a été mis à jour des dispositions du règlement (UE) n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché et des positions-recommandations de l'AMF résultant du guide de l'information permanente et de la gestion de l'information privilégiée et du guide de l'information périodique. Dans ce cadre, le comité de l'information privilégiée de la Société créé en novembre 2016 (cf. chapitre 4, section 4.6.2.2 *infra*) a qualifié les membres du comité exécutif de la Société d'initiés permanents. Ils ne peuvent réaliser des opérations d'achat ou de cession de titres de la Société, directement ou par personne interposée, qu'à certaines conditions (notamment consultation du comité de l'information privilégiée) et durant des périodes déterminées et limitées, et notamment après la publication des résultats annuels, semestriels ou trimestriels.

3

3.5.1 OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES MANDATAIRES SUR LES TITRES VEOLIA ENVIRONNEMENT

À la connaissance de la Société, les administrateurs détenaient au 31 décembre 2023 un total de 224 789 actions Veolia Environnement représentant environ 0,03 % du capital de la Société à cette date.

Le tableau ci-dessous détaille les opérations sur les titres de Veolia Environnement réalisées au cours de l'exercice 2023 par les membres du conseil d'administration de la Société.

À la connaissance de la Société, aucune autre opération d'achat ni de vente de titres Veolia Environnement n'a été déclarée par les membres du conseil d'administration de la Société ou toute personne ayant des liens personnels étroits avec ceux-ci au cours de l'exercice 2023.

Nom du membre du conseil d'administration	Instrument financier	Nature de l'opération	Date de l'opération	Lieu de l'opération	Prix unitaire (en euros)	Volume de titres	Montant total de l'opération (en euros)
Antoine Frérot	Actions	Acquisition ⁽¹⁾	06/05/2023	Hors plateforme de négociation	-	43 204	-
Francisco Reynés	Actions	Acquisition	03/07/2023	Euronext Paris	29,21	750	21 907,50

(1) Acquisition définitive des droits aux actions de performance attribuées le 5 mai 2020 en sa qualité de président-directeur général à cette date (cours d'acquisition : 28,34 €).

3.5.2 OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES DIRIGEANTS SUR LES TITRES VEOLIA ENVIRONNEMENT

Le tableau ci-dessous détaille les opérations sur les titres de Veolia réalisées au cours de l'exercice 2023 par les membres du comité exécutif (cf. section 3.3.3 *supra*) de la Société. À la connaissance de la Société, aucune autre opération d'achat ni de vente de titres Veolia n'a été déclarée par les membres du comité exécutif ou toute personne ayant des liens personnels étroits avec ceux-ci au cours de cette période :

Nom du membre du comité exécutif	Instrument financier	Nature de l'opération	Date de l'opération	Lieu de l'opération	Prix unitaire (en euros)	Volume de titres	Montant total de l'opération (en euros)
Estelle Brachlianoff	Actions	Acquisition ⁽¹⁾	06/05/2023	Hors plateforme de négociation	-	13 225	-
Isabelle Calvez	Actions	Souscription ⁽⁴⁾	13/12/2023	Hors plateforme de négociation	22,1300	1 821	40 298,73
Sébastien Daziano	Actions	Souscription ⁽⁴⁾	13/12/2023	Hors plateforme de négociation	22,1300	1 120	24 785,60
Gavin Graveson	Actions	Acquisition ⁽²⁾	06/05/2023	Hors plateforme de négociation	-	6 098	-
	Actions	Cession	08/05/2023	Euronext Paris	28,2102	2 867	80 878,64
Philippe Guitard	Actions	Acquisition ⁽²⁾	06/05/2023	Hors plateforme de négociation	-	6 319	-
	Actions	Souscription ⁽⁴⁾	13/12/2023	Hors plateforme de négociation	22,1300	1 015	22 461,95
Éric Haza	Actions	Acquisition ⁽²⁾	06/05/2023	Hors plateforme de négociation	-	5 911	-
	Actions	Souscription ⁽⁴⁾	13/12/2023	Hors plateforme de négociation	22,1300	597	13 211,61
Claude Laruelle	Actions	Acquisition ⁽²⁾	06/05/2023	Hors plateforme de négociation	-	13 225	-
	Actions	Souscription ⁽⁴⁾	13/12/2023	Hors plateforme de négociation	22,1300	5 753	127 313,89
Anne Le Guennec	Actions	Acquisition ⁽²⁾	06/05/2023	Hors plateforme de négociation	-	5 090	-
	Actions	Souscription ⁽⁴⁾	13/12/2023	Hors plateforme de négociation	22,1300	1 368	30 273,84
Christophe Maquet	Actions	Acquisition ⁽²⁾	06/05/2023	Hors plateforme de négociation	-	2 975	-
	Parts de FCPE	Cession ⁽³⁾	16/06/2023	Hors plateforme de négociation	27,7094	1 245,0662	34 500,00
Jean-François Nogrette	Actions	Souscription ⁽⁴⁾	13/12/2023	Hors plateforme de négociation	22,1300	2 630	58 201,90
	Actions	Acquisition ⁽²⁾	06/05/2023	Hors plateforme de négociation	-	6 319	-
Laurent Obadia	Actions	Souscription ⁽⁴⁾	13/12/2023	Hors plateforme de négociation	22,1300	1 523	33 703,99
	Actions	Acquisition ⁽²⁾	06/05/2023	Hors plateforme de négociation	-	5 272	-
Helman le Pas de Sécheval	Actions	Cession	08/05/2023	Euronext Paris	28,2102	2 478	69 904,88
	Actions	Souscription ⁽⁴⁾	13/12/2023	Hors plateforme de négociation	22,1300	3 244	71 789,72
Frédéric Van Heems	Actions	Acquisition ⁽²⁾	06/05/2023	Hors plateforme de négociation	-	7 543	-
	Actions	Souscription ⁽⁴⁾	13/12/2023	Hors plateforme de négociation	22,1300	9 244	204 569,72
Frédéric Van Heems	Actions	Acquisition ⁽²⁾	06/05/2023	Hors plateforme de négociation	-	7 637	-
	Actions	Cession	08/05/2023	Euronext Paris	28,2	3 388	95 576,16
Frédéric Van Heems	Actions	Souscription ⁽⁴⁾	13/12/2023	Hors plateforme de négociation	22,1300	12 138	268 613,94

(1) Acquisition définitive des droits aux actions de performance attribuées le 5 mai 2020 au titre de ses fonctions de directrice générale adjointe en charge des opérations (cours d'acquisition : 28,34 €).

(2) Acquisition définitive des droits aux actions de performance attribuées le 5 mai 2020 (cours d'acquisition : 28,34 €).

(3) Cession dans le cadre du plan d'épargne Groupe.

(4) Souscription (parts de FCPE) dans le cadre de l'opération d'actionnariat salarié du groupe au titre de l'exercice 2023.

3.6 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023

À l'assemblée générale de la Société Veolia Environnement S.A.,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

1. CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions suivantes conclues au cours de l'exercice écoulé qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

1.1 Conventions de parrainage et d'assistance conclues entre votre Société et l'association Terra Academia

Conseil d'administration du 8 novembre 2023.

Conventions conclues entre votre Société et l'association Terra Academia.

Personnes concernées : Mme Estelle Brachlianoff, administratrice et directrice générale de Veolia Environnement et fondateur et membre du conseil d'administration de Terra Academia et M. Antoine Frérot, Président du conseil d'administration de Veolia Environnement et fondateur et membre du conseil d'administration de Terra Academia.

Outre son adhésion à l'association Terra Academia pour un montant de 100.000 € HT versé en 2023, votre Société a souhaité contribuer au démarrage de ses activités en lui donnant les moyens de fonctionner et de se développer durant ses premières années d'existence. À cette fin, votre conseil d'administration a autorisé la conclusion de deux conventions :

- un contrat de parrainage, qui est motivé par les objectifs communs de votre Société et Terra Academia en matière de transformation écologique, écologie et développement durable. Cette convention présente des intérêts pour votre Société : (1) tant en termes d'image, qui entant que champion de la transformation écologique, concrétise son ambition en accompagnant et encourageant le programme de Terra Academia de mobiliser une coalition d'acteurs partageant la conviction que la transformation écologique nécessite une modification profonde des modes de collaboration et de formation, (2) qu'en termes d'action, puisque votre Société pourra bénéficier de certaines formations dispensées par Terra Academia pour des collaborateurs identifiés et d'un accès aux locaux de l'association.

Montant : 18.500.000 € au plus dans la limite maximum annuelle de 2.500.000 € HT en 2023, 5.000.000 € HT en 2024 et 2025 et

3.000.000 € HT en 2026 et 2027 ;

Au titre de l'exercice 2023, votre Société a enregistré des charges de parrainage envers Terra Academia pour un montant de 2.500.000 € HT.

- une convention d'assistance, qui est également motivée par les objectifs communs de votre Société et Terra Academia en matière de transformation écologique, écologie et développement durable. Votre Société accompagne Terra Academia en exécutant pour son compte certains services support nécessaires à son fonctionnement tels que des services de ressources humaines (y compris mise à disposition d'un ou plusieurs salariés Veolia), immobiliers, informatiques et de cybersécurité, de communication, juridiques et fiscaux.

Montant : les services autres que les services informatiques et de cybersécurité (évalués à un montant total d'environ 112.000 € HT pour les achats de matériels et équipements en 2023 et d'environ 46.000 € HT au titre des coûts récurrents annuels) sont facturés sur la base des jours/homme au tarif de 200 à 600 € HT selon les qualités et la séniorité des intervenants. Votre Société et Terra Academia pourront cependant convenir d'un forfait global pour certains services, en début d'année ou par mission.

Au titre de l'exercice 2023, votre Société a enregistré des charges d'assistance refacturées à Terra Academia pour un montant de 631.254 € HT.

Le conseil d'administration de votre Société a autorisé la conclusion des conventions respectivement le 15 novembre 2023 s'agissant de la convention d'assistance, et le 16 novembre 2023 s'agissant du contrat de parrainage, Mme Estelle Brachlianoff, administratrice et directrice générale de Veolia Environnement et fondateur et membre du conseil d'administration de Terra Academia et M. Antoine Frérot, président du conseil d'administration de Veolia Environnement et fondateur et membre du conseil d'administration de Terra Academia, n'ayant pris part ni aux discussions ni au vote de cette décision conformément à l'article L. 225-40 du Code de commerce.

1.2 Deuxième avenant à la convention de la licence de marque

Conseil d'administration du 2 août 2023.

Convention signée entre votre Société et sa filiale Veolia Eau - Compagnie Générale des Eaux (détenue à 99,99 %).

Personne concernée : Mme Estelle Brachlianoff, administratrice et directrice-générale de Veolia Environnement - co-gérante de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux.

Ce deuxième avenant à la convention de la licence de marque entre votre Société et Veolia Eau - Compagnie Générale des Eaux a eu pour

objet de constater que le montant de la redevance de la licence accordée à Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux serait désormais facturé par Veolia Environnement au GIE Veolia Eau France qui refacturera ensuite les montants correspondants à Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux (en sa qualité de licencié) et aux autres sociétés de Veolia Eau France membres dudit GIE (en leur qualité de sous-licenciés).

Cette modification a été autorisée par le conseil d'administration de votre Société du 2 août 2023, Mme Estelle Brachlianoff, administratrice et directrice générale de Veolia Environnement et co-gérante de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux n'ayant pris part ni aux discussions ni au vote de cette décision conformément à l'article L. 225-40 du Code de commerce.

2. CONVENTIONS AUTORISÉES ET CONCLUES DEPUIS LA CLÔTURE

Nous avons été avisés des conventions suivantes, autorisées et conclues depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

2.1 Contrat de cession de marque et de noms de domaine

Conseil d'administration du 28 février 2024.

Convention conclue entre votre Société et l'association Terra Academia.

Personnes concernées : Mme Estelle Brachlianoff, administratrice et directrice générale de Veolia Environnement et fondateur et membre du conseil d'administration de Terra Academia et M. Antoine Frérot, président du conseil d'administration de Veolia Environnement et fondateur et membre du conseil d'administration de Terra Academia.

Outre son adhésion à l'association Terra Academia, votre Société a souhaité contribuer au démarrage de ses activités en lui donnant les moyens de fonctionner et de se développer durant ses premières années d'existence. À cette fin, il a été convenu de conclure un contrat

de cession de marque et de noms de domaine à Terra Academia. Cette convention est motivée par la volonté de Terra Academia de devenir propriétaire de la marque (n°4922691) et des noms de domaines (terra-academia.com, terra-academia.fr et terra-academia.org) enregistrés et réservés par Veolia Environnement antérieurement à la création de Terra Academia. Montant au titre de la cession :

5.490 € HT. Le conseil d'administration de votre Société a autorisé la conclusion de cette convention le 28 février 2024, Mme Estelle Brachlianoff, administratrice et directrice générale de Veolia Environnement et fondateur et membre du conseil d'administration de Terra Academia et M. Antoine Frérot, président du conseil d'administration de Veolia Environnement et fondateur et membre du conseil d'administration de Terra Academia, ne prenant part ni aux discussions ni au vote de cette décision conformément à l'article L. 225-40 du Code de commerce.

2.2 Troisième avenant à la convention de la licence de marque

Conseil d'administration du 28 février 2024.

Convention signée entre votre Société et sa filiale Veolia Eau - Compagnie Générale des Eaux (détenue à 99,99 %).

Personne concernée : Mme Estelle Brachlianoff, administratrice et directrice-générale de Veolia Environnement - co-gérante de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux.

Ce troisième avenant à la convention de la licence de marque entre

votre Société et Veolia Eau - Compagnie Générale des Eaux a pour objet de modifier la redevance de la licence de marque et la fixer à 0,4 % du chiffre d'affaires réalisé par Veolia Eau - Compagnie Générale des Eaux et ses sous-licenciés à compter du 1er janvier 2024, pour refléter le renforcement de la position de la marque VEOLIA envers ses clients et consommateurs finaux avec l'acquisition des activités de Suez. Le conseil d'administration de votre Société a autorisé la conclusion de cette convention le 28 février 2024, Mme Estelle Brachlianoff, administratrice et directrice générale de Veolia Environnement et co-gérante de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux, ne prenant part ni aux discussions ni au vote de cette décision conformément à l'article L. 225-40 du Code de commerce.

3. CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

3.1 Licence de marque

Conseils d'administration du 5 novembre 2014 et du 24 février 2016.

Convention signée entre votre Société et sa filiale Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux (détenue à 99,99 %).

Personne concernée : Mme Estelle Brachlianoff, administratrice et directrice-générale de Veolia Environnement - co-gérante de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux.

Votre Groupe a lancé un plan de transformation pour simplifier, structurer et intégrer son organisation par pays. Cette intégration se traduit notamment par l'utilisation d'une seule marque "Veolia" (et d'un seul logo) pour l'ensemble du Groupe pour assurer notamment une meilleure convergence, lisibilité et transversalité des offres aux clients. Afin de tenir compte de cette nouvelle organisation et du déploiement de la marque unique « Veolia », votre conseil d'administration a autorisé la signature, avec les entités de « tête » désignées par pays ou zone en général et avec Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux en particulier (à charge pour elles de décliner localement ces contrats), d'une nouvelle licence d'utilisation des marques « Veolia » aux conditions principales suivantes :

- durée d'un an renouvelable tacitement pour une ou plusieurs périodes annuelles avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2014,
- redevance fixée à 0,3 % du chiffre d'affaires de chacun des licenciés (ou sous-licenciés).

Le conseil d'administration du 24 février 2016 a pris acte et autorisé en tant que de besoin le renouvellement tacite de cette convention pour la période courant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2015 ainsi que la modification de sa durée déterminée d'un an en durée indéterminée à compter du 1^{er} janvier 2016.

Au titre de l'exercice 2023, votre Société a enregistré des produits de redevances envers la société Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux pour un montant de 8.949.004 euros.

3.2 Conventions de rémunération des garanties délivrées par votre Société au bénéfice de ses filiales

Conseil d'administration du 17 mai 2011.

Contrats signés entre votre Société et sa filiale Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux (détenue à 99,99 %).

Personnes concernées : Mme Estelle Brachlianoff, administratrice et directrice-générale - co-gérante

de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux.

Les parties ont convenu de la nécessité d'assurer une juste rémunération à votre Société en contrepartie du service rendu aux filiales de Veolia Eau - Compagnie Générale des Eaux par l'émission de cautions, avals et garanties de quelque nature que ce soit, consentis à tout tiers.

La rémunération due est fonction du pays dans lequel la garantie s'exécute, de la nature et de la durée de la garantie délivrée ainsi que du montant de l'engagement donné. Ces contrats ont été conclus pour une durée indéterminée.

Au titre de l'exercice 2023, votre Société a comptabilisé des produits au titre des engagements émis au bénéfice des filiales de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux pour un montant de 1.942.671 euros.

Paris-La Défense, le 18 mars 2024

Les commissaires aux comptes

KPMG SA

Éric Jacquet

Baudouin Griton

ERNST & YOUNG et Autres

Jean-Yves Jégourel

Quentin Séné

4

RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE RFA

4.1	ENGAGEMENTS POUR UNE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE, SOCIALE ET SOCIÉTALE	197
4.1.1	Engagements pour une performance environnementale, sociale et sociétale	197
4.1.2	Contributions aux objectifs de développement durable des Nations unies	199
4.1.3	Relations parties prenantes	201
4.2	PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE	206
4.2.1	Politique environnementale et Système de Management Environnemental & Industriel	206
4.2.2	Promouvoir l'économie circulaire	210
4.2.3	Lutter contre le dérèglement climatique	215
4.2.4	Protéger les milieux et la biodiversité	231
4.2.5	Gérer durablement la ressource en eau	243
4.3	PERFORMANCE SOCIÉTALE	250
4.3.1	Engagements et organisation	250
4.3.2	Création d'emplois et de richesses dans les territoires	250
4.3.3	Accès aux services essentiels	261
4.4	PERFORMANCE SOCIALE	267
4.4.1	Engagements et organisation	267
4.4.2	Évolution des effectifs	268
4.4.3	Garantir un environnement de travail sain et sécurisé	270
4.4.4	Favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié	279
4.4.5	Garantir le respect de la diversité et la cohésion sociale	288
4.5	TAXONOMIE	296
4.5.1	Résultats de la taxonomie en 2023	296
4.5.2	Cadre général de la taxonomie européenne	299
4.5.3	Organisation et principes appliqués	300
4.6	ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ	303
4.6.1	Éthique	303
4.6.2	Conformité	304
4.6.3	Prévention de la corruption, pratiques anti-concurrentielles et fraude	305
4.6.4	Droits de l'Homme	308
4.6.5	Autres programmes de conformité	310
4.7	PLAN DE VIGILANCE	312
4.7.1	Conformité du plan par rapport à la loi	312
4.7.2	Compte rendu de mise en œuvre 2023	312
4.8	SYNTHÈSE DES INFORMATIONS AU TITRE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	313
4.9	MÉTHODOLOGIE	316
4.10	RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	318

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



La politique RSE de Veolia est intégrée à sa stratégie, son modèle économique et à sa durabilité. Convaincue qu'elle possède une partie des solutions aux défis collectifs de notre temps, à condition de servir de façon équilibrée l'ensemble de ses parties prenantes, Veolia se définit comme une entreprise durable capable d'assurer à la fois sa mission économique, sociale et sociétale.

Ainsi, sa politique RSE est inscrite dans son modèle d'affaires comme en témoigne sa raison d'être (cf. chapitre 1, section 1.1.2 *supra*), et les engagements, objectifs et cibles de performance plurielle qui lui sont associés (cf. section Profil *supra* et 4.1 *infra*).

Le présent chapitre détaille les volets performance environnementale (cf. section 4.2 *infra*), performance sociale (cf. section 4.4 *infra*) et performance sociétale (cf. section 4.3 *infra*), ainsi que sa démarche de conformité (cf. section 4.6 *infra*).

Dans le cadre de la performance plurielle du programme stratégique GreenUp 2024-2027 (cf. section Profil, p.18-19 *infra*), 10 objectifs sur 15 sont repris dans ce chapitre dédiée à la responsabilité sociale, environnementale et sociétale, (vs 12 sur 18 dans le précédent programme Impact 2023), avec pour chacun d'eux un sponsor membre du Comité exécutif :

Performance plurielle Objectifs	Sponsor Comité exécutif
Décarbonation de nos clients - Scope 4	Christophe Maquet
Décarbonation - réduction scopes 1 et 2	Claude Laruelle
Décarbonation - transformation de nos installations (dont sortie du charbon et captage méthane)	Philippe Guitard
Eau douce préservée et régénération des ressources	Gustavo Migues
Dépollution - Biodiversité	Sébastien Daziano
Santé, sécurité et bien-être	Estelle Brachlianoff
Engagement des collaborateurs	Laurent Obadia
Diversité et inclusion	Helman le Pas de Sécheval
Éthique et intégrité	Eric Haza
Soutien aux communautés locales	Isabelle Calvez

Veolia publie pour la troisième année les éléments requis selon les principes de la Taxonomie verte européenne (cf. section 4.5 *infra*), dans le cadre de la politique de finance durable déployée par l'Union européenne.

La réglementation française sur le devoir de vigilance (cf. section 4.7 *infra*) et sur la déclaration de performance extra-financière (cf. section 4.8 *infra*) offre également un cadre de lecture de l'ensemble de ces démarches.

L'ensemble des informations liées à la déclaration de performance extra-financière est vérifié par un organisme tiers indépendant (cf. section 4.10 *infra*), exception faite de la section 4.5 relative à la taxonomie. Pour l'exercice 2023, les indicateurs mentionnés par le symbole (V) ont été vérifiés avec un niveau d'assurance raisonnable.

Veolia prépare activement son passage à la CSRD dès l'exercice 2024.

L'actuel reporting extra financier DPEF (Déclaration de Performance Extra-Financière) va être remplacé début 2025 sur l'exercice 2024 par un reporting dit "de durabilité" dans le cadre de la nouvelle CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), associant les dimensions Environnementales, Sociales et de Gouvernance, à la vision financière. Veolia considère ce nouveau chapitre du reporting comme l'occasion de mieux mettre en perspective les divers métiers exercés par Veolia, dans une logique de double matérialité : à la fois matérialité des impacts positifs et négatifs de l'entreprise sur le monde extérieur et matérialité des risques et opportunités financiers induits sur Veolia par les facteurs externes. Cette démarche doit nous permettre d'éclairer encore mieux toutes nos parties prenantes sur notre valeur ajoutée au service de l'environnement à travers toutes nos politiques et plans d'action. Le démarrage de cette nouvelle réglementation coïncide parfaitement avec le calendrier stratégique de Veolia et son nouveau plan GreenUp. Les enjeux matériels, regroupés en six thèmes (décarboner, dépolluer, économiser et régénérer les ressources, fournir des services essentiels, attirer et retenir les talents, engager les parties prenantes dans la transformation écologique) et les impacts, risques et opportunités (IRO) sont d'ores et déjà définis. Les outils de reporting correspondants sont en cours de développement.

Notation extra-financière

Veolia Environnement fait l'objet d'une notation extra-financière externe sur la base d'informations publiques et déclaratives. Cette notation est précieuse, car elle constitue un élément d'évaluation indépendant des performances du Groupe et lui permet de rester à l'écoute des experts.

	2019	2020	2021	2022	2023
DJSI	inclusion dans les indices DJSI World et Europe	inclusion dans les indices DJSI World et Europe	inclusion dans les indices DJSI World et Europe	inclusion dans les indices DJSI World et Europe	inclusion dans les indices DJSI World et Europe
FTSE4Good	inclusion	inclusion	inclusion	inclusion	inclusion
S&P Global – CSA score (Sustainability Yearbook)	81 (Bronze)	82 (Silver)	82 ⁽¹⁾ (Bronze)	83 (Bronze)	83 ⁽³⁾ 1 ^{er} des Multi and Water Utilities ⁽³⁾
ISS-ESG	Prime, 1 ^{er} décile, B	Prime, 1 ^{er} décile, B	Prime, 1 ^{er} décile, B	Prime, 1 ^{er} décile, B-	Prime, 1 ^{er} décile, B ⁽⁴⁾
Moody's Analytics	66	68	71 ⁽²⁾	71	72
CDP Climate change	Management, B	Leadership, A-	Management, B	Leadership, A	Leadership, A-
CDP Water security	Management, B-	Leadership, A-	Leadership, A-	Leadership, A	Leadership, A-
Ecovadis	/	70/100, 98 ^e percentile	68/100, 95 ^e percentile	75/100, 98 ^e percentile	/

(1) Revue annuelle du DJSI 12/11/2021.

(2) Depuis décembre 2021.

(3) CSA score au 22/12/2023.

(4) Au 17/10/2023.

Gouvernance et organisation

Gouvernance	Conseil d'administration				
	Comité de la raison d'être (*)	Comité des nominations (*)	Comité des rémunérations (*)	Comité des comptes et de l'audit (*)	Comité recherche et innovation et développement durable (*)
	Comité d'éthique				
	Direction générale				
Gestion des risques, contrôle interne et audit interne (cf. section 2.1 supra)					
Thématiques	Environnement & Sociétal		Social	Prévention de la corruption & Droits de l'Homme	
Comités fonctionnels	Comité ESG	Comité de Groupe France et Comité de Groupe Europe		Comité d'éthique et de conformité	Comité droits de l'Homme et vigilance
Filières	Filière Développement Durable <ul style="list-style-type: none"> • Direction de la performance plurielle et développement durable • Correspondants développement durable (zones) • Direction Soutien aux Métiers et Performance (le Système de Management Environnemental et Industriel) (Cf. sections 4.2 et 4.3 infra)	Filière Ressources Humaines <ul style="list-style-type: none"> • Direction générale des ressources humaines • Réseau RH (<i>Business Units</i>) • Centre d'excellence santé, sécurité • Instances de dialogue social • Réseau des campus Veolia (Cf. section 4.4 infra)		Filière Conformité <ul style="list-style-type: none"> • Direction de la conformité • Réseau des directeurs de conformité (zones) (Cf. section 4.6 infra)	
Collaborations internes	Développement, Stratégie et Innovation, Soutien aux Métiers et Performance, Achats, Assurances, Juridique, Finance, Affaires publiques, Systèmes d'information, Sécurité, Communication, Fiscalité, Gouvernance, l'Institut Veolia, la Fondation Veolia				
Parties prenantes externes	Comité des <i>Critical Friends</i>				
	Prospects, clients, partenaires économiques, fournisseurs, institutions publiques, agences de notation extra-financière et investisseurs, ONG et leaders d'opinion locaux, communautés locales, experts académiques				

AUDIT EXTERNE
RÉGULATIONS

(*) Comité du conseil d'administration de Veolia Environnement (cf. chapitre 3, section 3.2.2 supra).

4.1 Engagements pour une performance environnementale, sociale et sociétale

4.1.1 ENGAGEMENTS POUR UNE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE, SOCIALE ET SOCIÉTALE

En 2019, Veolia a défini sa raison d'être (cf. chapitre 1, section 1.1.2 *supra*) et, en 2020, les engagements, objectifs et cibles de performance plurielle associés à celle-ci (cf. section Profil, p.8-11 *supra*), dans le cadre de son plan stratégique Impact 2023.





Les engagements de Veolia pour une performance environnementale, sociale et sociétale sont les suivants :










- combattre les pollutions et accélérer la transformation écologique (cf. section 4.2 *infra*) ;

- soutenir le développement des territoires de manière responsable (cf. section 4.3 *infra*) ;

- donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs (cf. section 4.4 *infra*).

Chacun de ces engagements se décline en objectifs pour lesquels ont été définis des indicateurs emblématiques, assortis de cibles à horizon 2023. Ils sont chacun portés par un membre du comité exécutif.

Dimension	Engagements	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur - définition	Résultat	Résultat	Résultat	Résultat	Cible 2023
					2020	2021	2022	2023	
Performance sociale		Engagement des collaborateurs		Taux d'engagement des collaborateurs, mesuré par une enquête indépendante	87 %	87 %	89 %	89 % (v)	80 %
	Donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs	Sécurité au travail		Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	6,60	6,65	5,61	4,95 (v)	5
		Formation et employabilité des salariés		Nombre d'heures de formation moyen par salarié par an	17 h	21 h	26 h	29 h (v)	23 h
		Mixité		Proportion de femmes nommées entre 2020 et 2023 parmi les « Executive Resources » ⁽¹⁾	28,3 %	30,4 %	30,3 %	30,7 %	50 %

Dimension	Engagements	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur - définition	Résultat 2020	Résultat 2021	Résultat 2022	Résultat 2023	Cible 2023
Performance environnementale	Combattre les pollutions et accélérer la transformation écologique	Lutte contre le dérèglement climatique		<ul style="list-style-type: none"> Réduction des émissions de GES : progression du plan d'investissements visant à éliminer le charbon en Europe d'ici à 2030 	8,1% des investissements totaux à réaliser	17 % des investissements totaux à réaliser	30 % des investissements totaux à réaliser	42 % des investissements totaux à réaliser	30 % des investissements totaux à réaliser ⁽²⁾
				<ul style="list-style-type: none"> Émissions évitées : contribution annuelle aux émissions de GES évitées (évaluées au regard de scénarios de référence) - FE IEA2013⁽³⁾ 	12,5 Mt CO ₂ eq	12,4 Mt CO ₂ eq	14,1 Mt CO ₂ eq	15,5 Mt CO₂ eq⁽⁴⁾	15 Mt CO ₂ eq
				<ul style="list-style-type: none"> Volumes de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia⁽⁵⁾ 	391 kt	476 kt	490 kt	465 kt	610 kt
									
				<ul style="list-style-type: none"> Taux d'avancement des plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieu et biodiversité des sites sensibles⁽⁶⁾ 	1,7 %	30 %	66 %	85 %	75 %
									
	<ul style="list-style-type: none"> Rendement des réseaux d'eau potable (volumes d'eau potable consommée / volumes d'eau potable produite)⁽⁷⁾ 	73,4 %	75,6 %	76,3 %	76,4 % (v)	> 75 %			
Performance sociétale	Soutenir le développement des territoires de manière responsable	Création d'emplois et de richesses dans les territoires		<ul style="list-style-type: none"> Empreinte socio-économique des activités de Veolia dans les pays où le Groupe opère, en termes d'emplois soutenus et de richesses créées 	<ul style="list-style-type: none"> 1 105 388 emplois soutenus 51 Mds€ de valeur ajoutée générés dans 51 pays 	<ul style="list-style-type: none"> 1 033 623 emplois soutenus 49 Mds€ de valeur ajoutée générés dans 52 pays 	<ul style="list-style-type: none"> 1 147 238 emplois soutenus 53 Mds€ de valeur ajoutée générés dans 50 pays 	1 561 629 emplois soutenus 77,5 Mds€ de valeur ajoutée générés dans 58 pays	Évaluation annuelle des impacts globaux et par géographie dans au moins 45 pays
				<ul style="list-style-type: none"> % de réponses positives à la question « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » de l'enquête d'engagement 	83 % tous répondants	84 % tous répondants	85 % tous répondants	88 % tous répondants	≥ 80 % tous répondants
				<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour accéder aux services d'eau ou d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia (périmètre 2019 constant) 	6,12 Mhab (+7 %)	6,71 Mhab (+15,5 %)	6,92 Mhab (+21,3 %)	7,27 Mhab (+27,4 %)	+ 12% vs 2019 à périmètre constant

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

(2) 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.

(3) Facteurs d'émissions de l'électricité (FE IEA) utilisés pour fixer la cible du plan Impact 2023.

(4) 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.

(5) 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.

(6) Données pro forma 2019-2022.

(7) Pour les réseaux desservant plus de 50 000 habitants. À périmètre constant.

Dans le cadre de son programme stratégique GreenUp, ses engagements de performance plurielle ont été reconduits, et de nouveaux objectifs et cibles ont été définis (cf. section Profil, p.18-19, *supra*).

Ces engagements complètent l'adhésion volontaire du Groupe au Pacte mondial des Nations unies (*Global Compact*), en juin 2003, par laquelle il s'est engagé à soutenir et promouvoir les 10 principes portant sur les droits de l'Homme, le droit du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.

Les principes d'action de Veolia s'inscrivent par ailleurs dans le cadre des textes de référence internationaux, notamment la Déclaration universelle des droits de l'Homme et les pactes additionnels, les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales.

Les engagements de Veolia pour une performance plurielle s'appliquent à l'ensemble de ses activités, dans tous les pays et à tous ses collaborateurs. Ils sont portés et pilotés au plus haut niveau de l'entreprise (cf. section Profil, p.9, *supra*).

4.1.2 CONTRIBUTIONS AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES

Entre 2000 et 2015, Veolia a été un contributeur significatif aux objectifs du millénaire pour le développement (OMD) des Nations unies en matière d'accès à l'eau et à l'assainissement (cf. section 4.3.4.3.1 *infra*). Le Groupe reste un acteur mobilisé pour l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD) adoptés en 2015 par les Nations unies.

Une première étude, appuyée par une consultation de parties prenantes internes et externes, a été menée en 2017 avec pour objectif d'apporter un premier regard sur la manière dont les activités de Veolia peuvent participer à l'atteinte des ODD. Il en ressort que Veolia participe à plus ou moins grande échelle à la mise en œuvre de chacun des 17 ODD et a un impact direct ou indirect sur 65 des 169 cibles des ODD, soit une contribution sur 40 % des cibles.

Soutenir la diffusion des ODD et renforcer leur compréhension par tous

Afin de participer à la diffusion des connaissances et de l'appropriation des ODD, la Fondation Veolia a soutenu la création d'un *Massive Open Online Course* (MOOC) dédié aux ODD. Lancé en 2018 par l'Université virtuelle environnement et développement (Uved), il présente les 17 ODD et la façon dont ils interagissent les uns avec les autres. Il fournit des outils pour mieux prendre en compte les ODD au quotidien, propose des idées pour agir concrètement et met en avant des initiatives et des expériences déjà lancées. Veolia a ainsi partagé son retour d'expérience quant à l'appropriation des ODD par une entreprise. Le MOOC a été mis à jour en 2019, et une 2^e session lancée en septembre. Au total, ce sont près de 25 000 personnes qui se sont familiarisées avec cette exigence mondiale et incontournable pour développer la paix dans le monde, protéger la planète, enrayer la pauvreté, réduire les inégalités. Le MOOC ODD, a été traduit en cinq langues et a été primé en tant que « Meilleur MOOC conçu par une université ou une école » lors du concours *Mooc of the year*.

La raison d'être de Veolia s'inscrit directement dans le cadre des ODD : « La raison d'être de Veolia est de contribuer au progrès humain, en s'inscrivant résolument dans les Objectifs de développement durable définis par l'ONU, afin de parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. C'est dans cette perspective que Veolia se donne pour mission de "Ressourcer le monde", en exerçant son métier de services à l'environnement. »

Les ODD ont alimenté la réflexion pour la construction de ce texte, en fixant des objectifs et en alignant la raison d'être avec les enjeux internationaux. Les indicateurs de performance plurielle ont été construits pour contribuer à répondre à l'amélioration de ces problématiques.

Enfin, les ODD challengent également la capacité à nouer de nouvelles collaborations, plus innovantes, pour inventer collectivement les nouvelles solutions pour relever les défis liés à la préservation des ressources et aux enjeux des populations.

Veolia joue ainsi un rôle majeur sur 13 ODD dont les enjeux recourent directement sa raison d'être :

Neuf objectifs liés à ses activités

Acteur des services urbains, Veolia joue un rôle majeur en matière de gestion des services essentiels d'eau et d'assainissement (ODD 6), d'énergie (ODD 7) et de propreté (ODD 11), dont l'une des cibles concerne la gestion des déchets). Veolia favorise des modes de production industrielle innovants (ODD 9) et de consommation plus responsable par l'économie circulaire (ODD 12). Enfin, à travers ses solutions, Veolia contribue directement aux enjeux liés au climat (ODD 13) et à la préservation des écosystèmes (ODD 14 et 15).

Enfin, en favorisant l'accès aux services essentiels, Veolia contribue à la réduction des inégalités (ODD 10).



Trois objectifs liés à ses priorités d'organisation en tant qu'entreprise responsable

Veolia agit pour le développement des compétences de ses collaborateurs dans une logique d'employabilité, mais également de création de valeur pour ses clients et territoires à travers le réseau des campus (ODD 4). Le Groupe est engagé en faveur de l'égalité professionnelle femmes-hommes et agit pour féminiser ses métiers, et renforcer le taux de féminisation de ses managers (ODD 5). Veolia veille à soutenir une croissance responsable, en favorisant des conditions de travail décentes pour tous, dans le respect des droits humains, ceux de ses collaborateurs, sous-traitants et fournisseurs (ODD 8).



Un objectif clé comme levier dans l'atteinte des ODD

Opérateur local, Veolia interagit avec toutes ses parties prenantes, pour co-construire des solutions adaptées aux enjeux des territoires. Être un acteur engagé dans l'atteinte des ODD amène Veolia à allonger sa chaîne d'activité économique pour élargir ses domaines d'intervention et également à nouer de nouvelles alliances avec d'autres acteurs pour répondre aux besoins des publics visés par les ODD. En développant des nouveaux partenariats, et notamment en s'appuyant sur des expertises complémentaires apportées par ses partenaires et la création de valeur partagée, Veolia contribue à renforcer les moyens de mise en œuvre des ODD (ODD 17), *Alliance to End Plastic Waste...*



4.1.3 RELATIONS PARTIES PRENANTES

4.1.3.1 Stratégie et démarche

Les relations du Groupe avec ses parties prenantes sont au cœur de la raison d'être de Veolia. La démarche de performance plurielle propose en effet d'accorder un même degré d'attention et d'exigence aux performances économique et financière, commerciale, sociale, sociétale et environnementale du Groupe, en direction de ses cinq grandes catégories de parties prenantes – ses salariés, ses clients, ses actionnaires, la société et la planète.

La concurrence et les évolutions rapides des marchés sur lesquels Veolia opère, associées à la multiplicité géographique de ses implantations, nécessitent une écoute et une concertation continue avec l'ensemble des parties prenantes, qu'elles soient locales, nationales ou internationales. Cette exigence de proximité avec les autorités publiques, la société civile, les organisations internationales et plateformes multi-acteurs, les communautés locales, les consommateurs, constitue une opportunité pour le Groupe de recueillir leurs attentes, de s'ancrer localement durablement, et de co-créer des solutions innovantes avec les différents partenaires. Avoir une relation de qualité avec ses parties prenantes permet une meilleure adaptation au changement, et face aux attentes de plus en plus fortes de la société civile et des réglementations, Veolia se doit d'être un acteur du territoire en cohésion avec les autres afin de faciliter le déploiement des solutions permettant de mettre en œuvre la transformation écologique.

C'est pourquoi l'ouverture du Groupe vers ses parties prenantes dépasse le simple dialogue et la concertation. L'enjeu est de constituer une communauté qui agit ensemble pour créer de la valeur et construire des solutions utiles et à fort impact positif pour toutes et tous. Veolia a ainsi structuré sa démarche de relations parties prenantes sous la bannière *Resourcing Together*, qui s'articule en trois volets : l'écoute et le dialogue, la coopération et la recherche de solutions, l'engagement et la sincérité sur les impacts créés.

Cette recherche de coopération avec son écosystème repose sur des interactions régulières du Groupe, notamment de ses instances dirigeantes, avec ses parties prenantes *via* divers espaces de réflexion : le comité des *Critical Friends*, la méthode de concertation décloisonnée « +1, pour une écologie en actions », le comité de prospective de l'Institut Veolia, le dialogue avec nos partenaires sociaux, la coopération avec des partenaires académiques, scientifiques et techniques, des réunions avec des experts de haut niveau, la participation à des groupes de travail, colloques et événements internationaux.

Un guide méthodologique interne « Comprendre, dialoguer et agir avec nos parties prenantes locales » permet à chaque entité du Groupe de se saisir de cet engagement de dialogue et de coopération avec ses parties prenantes, en proposant des outils méthodologiques et des cas pratiques pour l'analyse, l'identification et la priorisation de ses parties prenantes, pour la mise en œuvre de cette démarche et les différents moyens de s'engager avec elles de manière durable, performante et adaptée aux objectifs et au contexte local. Une actualisation de ce guide est en cours ainsi que la création d'une formation dédiée permettant aux équipes opérationnelles de progresser dans leurs démarches et de mieux répondre aux différents enjeux.

4.1.3.2 Etre à l'écoute des parties prenantes

Les différents outils d'écoute et de recueil des attentes des parties prenantes de Veolia permettent d'avoir une vision plus fine des enjeux de la transformation écologique, et de la réponse à apporter par le Groupe à ceux-ci.

Baromètre de la Transformation écologique

En 2022, Veolia et Elabe ont lancé le premier baromètre de la transformation écologique pour alimenter un débat constructif et proactif avec les parties prenantes du Groupe sur la question de l'acceptabilité des changements nécessaires pour faire face à l'urgence environnementale. Cette enquête d'opinion inédite touche 25 pays sur les cinq continents et couvre un échantillon de presque la moitié de la population mondiale. Les pays ont été choisis pour leur poids démographique et leur pertinence (des pays en première ligne face aux effets du dérèglement climatique mais également des pays précurseurs en matière de politiques écologiques).

Ce baromètre, dont la deuxième édition a été lancée fin 2023, permet d'évaluer le niveau global et local d'acceptabilité des solutions écologiques existantes et d'identifier les principaux leviers qui facilitent la mise en place de solutions mais également les freins qui peuvent retarder leur mise en œuvre.

Net Promotor Score (NPS)

Veolia a développé un programme unique appelé « Voice of Customers » pour mesurer la satisfaction client et suivre les performances commerciales de toutes les BUs du Groupe. Le Groupe s'appuie sur le calcul de l'indicateur Net Promotor Score qui permet de mesurer la satisfaction de la clientèle en soumettant une enquête simple aux clients, puis incorpore les réponses obtenues dans une formule capable de générer un chiffre unique - l'indicateur Net Promotor Score - à des fins d'analyse comparative.

Dans ses relations avec ses clients, si Veolia veille avant tout au respect de ses obligations légales et contractuelles, le Groupe s'engage pleinement à mettre en œuvre des solutions qui répondent aux besoins et attentes de ses clients, publics et privés, et des bénéficiaires des services qui lui sont confiés. En collaboration avec ses clients et les organisations concernées, Veolia s'efforce de développer des moyens d'améliorer l'accès de tous aux services essentiels. La préservation et la protection de l'intégrité des actifs garantissent la qualité des services et la performance du Groupe.

Grâce à ce programme NPS, Veolia est en mesure d'être à l'écoute, d'évaluer ses performances commerciales et de mettre en place des plans d'actions pour mieux répondre aux attentes des clients.

Analyse de matérialité des enjeux RSE

En 2020, Veolia a mis à jour l'analyse de matérialité de ses enjeux de RSE. Cet exercice était l'occasion pour le Groupe d'évaluer la perception, par ses parties prenantes externes et internes, des orientations prises par le Groupe à l'aune de sa raison d'être. Il a constitué la première étape d'une réflexion qui s'est poursuivie en 2021 autour de la structuration de la démarche de relations parties prenantes du Groupe, sous la bannière *Resourcing Together*.

Pour mener l'analyse, 24 enjeux RSE ont été identifiés sur la base d'une étude documentaire des données issues de plusieurs référentiels, notamment en prenant en compte les indicateurs de performance plurielle définis dans le cadre du plan stratégique Impact 2023.

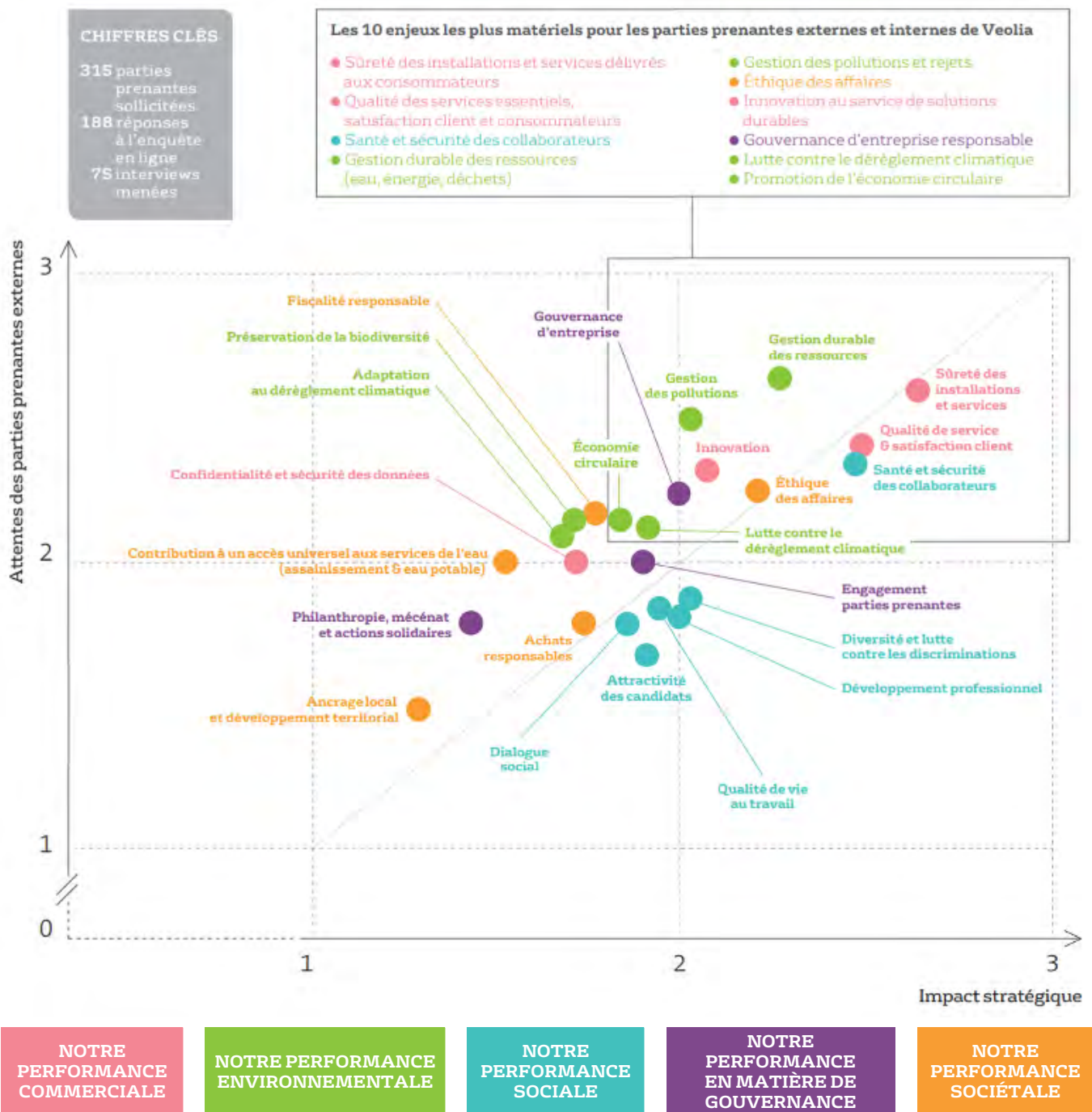
Ils ont ensuite été évalués par 188 parties prenantes internes et externes (clients, fournisseurs, concurrents, associations et ONG, riverains, consommateurs finaux, autorités régulatrices...) lors d'une consultation en ligne menée d'avril à novembre 2020 par le cabinet

Des Enjeux et des Hommes dans huit BUs de Veolia : Eau France, Allemagne, Royaume-Uni, République tchèque, Chine, Australie, USA, Colombie. La zone Afrique/Moyen-Orient a été intégrée aux résultats globaux par la reprise des travaux de consultation menés entre 2017 et 2019 par le cabinet BL Évolution. La consultation a de même été menée auprès d'une sélection de parties prenantes *corporate* et de collaborateurs du siège. Les parties prenantes internes ont été invitées à évaluer l'impact des enjeux RSE sur l'activité de Veolia, tandis que les parties prenantes externes se sont prononcées sur leur niveau d'attente vis-à-vis du Groupe.

Pour compléter cette analyse, 75 interviews ont été menées auprès de parties prenantes volontaires, parmi celles ayant répondu au questionnaire. Ces entretiens ont permis d'échanger sur les risques et opportunités associés aux enjeux RSE, ainsi que sur le renforcement du dialogue avec les parties prenantes.

Au regard de cette enquête, les 10 enjeux les plus matériels ont été identifiés au niveau mondial, ainsi que par pays et par catégorie de parties prenantes consultées.

Matrice de matérialité des enjeux de RSE de Veolia



4.1.3.3 Dialoguer et coopérer

Pour renforcer la relation aux parties prenantes, le Groupe mène régulièrement des discussions avec elles sur les différents enjeux, et les intègre régulièrement aux multiples projets participant à la transformation écologique.

Le comité des *Critical Friends*

Créé en 2013, le comité des *Critical Friends* de Veolia se compose aujourd'hui d'une douzaine de personnalités indépendantes, expertes des problématiques sociales, sociétales et environnementales, issues du monde institutionnel, académique, associatif, de partenaires de l'entreprise et d'un représentant des jeunes générations engagées pour le climat. Le comité est présidé par Jean-Michel Severino, gérant d'Investisseurs & Partenaires. Cet espace de réflexion collective apporte à la direction générale de Veolia le regard d'observateurs externes sur des sujets stratégiques en lien avec sa responsabilité d'entreprise, pour nourrir et accompagner la démarche de progrès continu du Groupe. À ce titre, les membres ont participé à l'élaboration de la raison d'être du Groupe et donnent des avis sur son bon accomplissement. En 2023, le comité des *Critical Friends* s'est réuni autour d'Antoine Frérot et d'Estelle Brachlianoff et a abordé différents sujets :

- les enseignements après trois ans de mise en œuvre de la performance plurielle, dans le cadre de la préparation du programme stratégique 2024-2027 ;
- le projet d'école de la transformation écologique - Terra Academia ;
- la stratégie climat 1,5° de Veolia.

Le comité *Critical Friends* de Veolia au Japon s'est également réuni une fois avec le management local, afin d'échanger avec des experts sur des axes stratégiques de Veolia dans cette géographie. En Chine, le comité s'est réuni avec les équipes du Comex de la BU, pour aborder des sujets en lien avec la réduction des émissions de CO₂ et l'économie circulaire.

L'Institut Veolia : un instrument de prospective

L'Institut Veolia mène un travail prospectif sur les enjeux au carrefour de l'environnement et de la société. Il développe ses activités à travers un dialogue permanent avec les milieux scientifiques et économiques, la société civile et les praticiens qui font référence sur les sujets qu'il étudie. À travers des conférences, une revue (La Revue de l'Institut - FACTS Reports) et des groupes de travail prospectifs, l'Institut Veolia réunit et diffuse les expériences et expertises de différents acteurs (chercheurs, experts académiques, pouvoirs publics, entreprises, ONG, organisations internationales, etc.), afin de proposer des regards croisés sur certains des grands enjeux planétaires et d'éclairer le futur.

- L'Institut Veolia a publié en novembre 2023 un numéro de sa revue dédié à l'innovation au service de la transformation écologique qui a rassemblé notamment des contributions académiques (MINES Paris-PSL, Université Jawaharlal Nehru, Singapore Management University, Campus de la Transition), d'organisations multilatérales (PNUD, OCDE), d'OSC (Comité d'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques Paris 2024, Fédération Envie, Inner Development Goals, Imagine H2O, Net Zero Cities...), et d'entreprises (Veolia, GIST Impact, Circulate Capital, Seedlings, Biomimicry 3.8...). Une conférence a été organisée au siège de Veolia et est accessible à distance à l'occasion de la parution de ce nouveau numéro. Elle est disponible en accès libre sur le site de l'Institut.
- L'Institut Veolia a également organisé une série de rencontres avec des experts sur l'innovation, sur les marchés des matières premières, ainsi qu'une première rencontre scientifique sur le thème de la santé et de l'environnement.

Grâce à la réputation internationale de ses membres et à leur expertise, le comité de prospective de l'Institut Veolia guide les travaux de l'Institut à l'occasion de sa réunion annuelle. En octobre 2023, ce comité s'est réuni autour du thème "Rareté de l'eau : menaces futures et solutions possibles".

Le dispositif de concertation « +1, pour une écologie en actions »

Afin de renforcer ce dialogue au niveau de nos zones géographiques, de nos BUs, mais aussi au cœur de nos contrats dans les territoires. Veolia a conçu et développé le dispositif de coopération « +1, pour une écologie en actions » avec comme ambition d'en faire un accélérateur de performance plurielle.

Il s'agit d'une méthodologie innovante de dialogue entre parties prenantes autour des enjeux de la transformation écologique. L'objectif ? Ouvrir l'échange et la réflexion entre acteurs d'horizons différents pour travailler ensemble au déploiement de solutions utiles au plus grand nombre.

Partagée en *open source*, pour permettre à d'autres entreprises et organisations de se l'approprier, elle peut être transposée à différents contextes, zones géographiques et sujets.

Les déclinaisons locales de +1 en cours

La méthode +1 a été mise au service de la stratégie d'entreprise, de Veolia dans le cadre de l'élaboration du programme stratégique 2024-2027. La consultation « +1 Inspire 24-27 » a favorisé un dialogue décloisonné avec les parties prenantes du Groupe : un comité composé de représentants des salariés, des clients, des actionnaires, de la société et de la planète a été créé dans chacune des 8 zones du Groupe, à l'échelle d'une *Business Unit* (Australie / Nouvelle-Zélande, Colombie, États-Unis, France, Italie, Japon, République tchèque et Japon).

Ces 8 comités ont contribué au travail de réflexion pour élaborer le prochain programme stratégique à travers trois sessions de travail complémentaires applicables à différents contextes et problématiques (contrats, projets, *Business Units*...). À l'issue de la consultation, l'analyse des réponses a donné lieu à une synthèse partagée avec le top management du Groupe puis l'ensemble des collaborateurs et des zones, pour nourrir et inspirer le programme.

D'autres déclinaisons de la méthode ont été mise en œuvre en 2023 : un dialogue avec les représentants du personnel France et Europe dans le cadre de l'élaboration du programme stratégique ou encore l'ouverture de la gouvernance d'un site de Veolia à Nice.

Le « +1, représentants du personnel »

Une vingtaine de représentants du personnel, membres des bureaux France et Europe, ont été interrogés en suivant la méthode +1 à deux reprises, en novembre 2022 et en mai 2023, sur leurs priorités et points de vigilance vis-à-vis du prochain programme stratégique du Groupe.

« +1 » à l'échelle d'un contrat du Groupe

Veolia et la Métropole Nice Côte d'Azur ont imaginé pour le contrat d'Ariane - le nouveau centre de production d'énergie verte de la métropole de Nice - une gouvernance ouverte et participative inspirée du dispositif « +1, pour une écologie en actions ». Un Haut Comité environnemental et sociétal qui rassemble les parties prenantes du contrat - la Métropole Nice Côte d'Azur, les comités de quartier, la Banque des territoires et Veolia - se réunira pour la première fois en 2024.

Dialoguer avec les autorités internationales, européennes et nationales

Partenaire des organisations internationales, Veolia poursuit sa coopération avec des organisations bilatérales et bailleurs de fonds internationaux, pour concrétiser ses engagements pris lors de son adhésion au Pacte mondial des Nations unies (*Global Compact*) en juin 2003, et contribuer à l'atteinte des objectifs en matière de développement durable (ODD). Le Groupe renouvelle chaque année son engagement à respecter et mettre en œuvre les 10 principes du Pacte mondial des Nations Unies, notamment en publiant sa communication sur le progrès (*Communication On Progress*) sur le site du *UN Global Compact*. Le Groupe est un membre actif du réseau France, et occupe la vice-présidence en charge des grandes entreprises au conseil d'administration.

Veolia se mobilise et apporte sa contribution aux débats internationaux sur l'environnement, comme à l'occasion des Conférences des parties sur le climat (COP) ou des sommets sur la biodiversité.

Depuis la COP21, le Groupe se mobilise pour témoigner lors de ces conférences et contribuer aux débats en matière d'atténuation et d'adaptation au dérèglement climatique.

Veolia était présent en décembre 2023 à la COP28 à Dubaï. Cet événement a été l'occasion pour le Groupe de réaffirmer son engagement à investir 1,6 milliard d'euros d'ici 2030 pour sortir du charbon en Europe. La directrice générale du Groupe est intervenue dans plusieurs panels de haut niveau, dont un événement organisé par le président Emmanuel Macron sur la sortie du charbon. Les collaborateurs du Groupe ont participé à une dizaine d'événements, dont les *side-events* co-organisés par le WBCSD et le METI japonais sur les émissions évitées.

Veolia a également participé à la conférence des Nations unies sur l'eau à New York, en mars 2023. Le Groupe s'est engagé à investir 1,5 milliard de dollars par an dans des infrastructures, des technologies et dans la recherche et l'innovation afin de contribuer à travers le monde à l'atteinte des 13 objectifs de développement durable des Nations unies liés à l'eau et à l'assainissement.

Par ailleurs, Estelle Brachlianoff a fait part de l'engagement du Groupe à accélérer la transformation écologique et à déployer les solutions conduisant vers un impact *Net Zero Water*.

Enfin, les conférences auxquelles les représentants de Veolia ont participé ont notamment permis de partager les Solutions fondées sur la Nature développées par le Groupe en matière d'adaptation au dérèglement climatique.

En s'investissant dans des plateformes multi acteurs, de types pôles de compétitivité, associations, clusters, instituts scientifiques à visée locale ou internationale, le Groupe développe des synergies avec son écosystème territorial. Ainsi, Veolia est acteur au sein d'initiatives partenariales mondiales telles que le WBCSD, ou encore localement comme en France le Comité 21, EPE (Entreprises pour l'environnement), l'ORSE (Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises), Vivapolis – Institut pour la ville durable, le Partenariat français pour l'eau (PFE), les pôles de compétitivité (Efficacy, Pôle eau de Montpellier, Pôle Mer Bretagne – Atlantique à Brest et Pôle Mer Méditerranée à Toulon).

La représentation d'intérêts et les contributions de Veolia aux réflexions, consultations et travaux relatifs à l'évolution de la gestion des services à l'environnement, qui sont menées avec les autorités internationales, européennes et nationales, sont traitées dans la section 4.6.5.3.

Dialoguer avec les représentants de la société civile et du monde académique

En 2022, Veolia a rejoint l'alliance Change Chemistry basée à Boston (anciennement Green Chemistry and Commerce Council), qui compte plus d'une centaine de parties prenantes (ONG, entreprises, universités ...) mettant en commun leurs pratiques en matière de R&I pour penser une chimie plus durable et responsable. Ce partenariat, qui s'inscrit dans le programme prospectif « transition chimique », vise à développer des projets de recherche en matière d'analyse de cycle de vie, de nouvelles approches en matière de conception plus sûre de nos solutions et procédés. Ces travaux se poursuivent entre autres en 2024 autour de l'évolution des principes de la chimie verte, des besoins en formation et des boucles de matières.

En 2023, Veolia a renouvelé son adhésion à l'Association nationale de la recherche et de la technologie (ANRT), pour partager avec d'autres industriels, startups et autres écosystèmes de R&I, autour de l'ensemble des thématiques de la transformation écologique, avec un focus en 2023 autour des thématiques de transition énergétique, de transition industrielle et technologique, de formation et de crédit impôt recherche. Pour 2024, ces échanges se poursuivent autour de l'évolution des pratiques en matière de partenariats et d'alliances, de la transition industrielle et technologique autour du futur de la mesure.

En 2022, le Groupe a également signé des conventions notamment avec l'école Telecom Paris en tant que parrain de la promotion 2025, et l'ENSAM Ecole nationale des arts et métiers qui forme des ingénieurs opérationnels de haut niveau, *via* un engagement spécifique sur les campus de Paris, d'Aix-en-Provence, de Lille et de Bordeaux. *Via* ces coopérations avec des institutions de très haut niveau, le Groupe renforce l'attractivité de sa marque employeur auprès d'étudiants formés à des métiers stratégiques pour l'avenir de ses activités, tant dans les métiers du numérique et du digital que dans le génie opérationnel et industriel.

4.1.3.4 L'engagement local et territorial

Au-delà du mécénat, Veolia crée les conditions d'un ancrage local fort et d'une relation de confiance avec l'écosystème territorial.

La fondation d'entreprise Veolia Environnement

Dénommée ci-après la Fondation Veolia (www.fondation.veolia.com) ou la Fondation, ses domaines d'intervention prioritaires sont l'aide au développement et l'urgence humanitaire, le lien social et l'accompagnement vers l'emploi, la protection de l'environnement et de la biodiversité. Les projets de la Fondation impliquent des collaborateurs du Groupe, des parrains des projets soutenus (mécénat financier) ou des volontaires du réseau Veoliaforce (mécénat de compétence *via* l'expertise mise à disposition sur le terrain ou à distance). En 2023, le soutien financier de la Fondation Veolia a bénéficié à 31 nouveaux projets ou développements de programmes d'actions pour un montant de 812 310 euros.

Dialogue avec les communautés locales

Veolia met en œuvre des initiatives visant à favoriser le dialogue avec les communautés locales et les habitants : campagnes d'information et de sensibilisation ciblées, notamment des réunions de quartier, des rencontres avec les élus et associations locales, des visites d'installations et des journées portes ouvertes pour informer le grand public, ainsi que du volontariat.

Veolia s'implique auprès de ces communautés de diverses manières, notamment à travers des diagnostics socio-économiques régionaux, la mise en place de liens communautaires et la fourniture d'outils méthodologiques pour organiser le dialogue avec les parties prenantes au niveau régional.

En Australie, Veolia a réaffirmé en 2022 son engagement historique dans la défense des droits des aborigènes et des communautés insulaires du détroit de Torrès, en lançant son quatrième Reconciliation Action Plan (RAP 2022-2025) (cf. section 4.3.2.3.2 *infra*)

Veolia collabore avec nombre d'organisations internationales mais aussi locales pour exercer sa responsabilité en matière de développement durable : actions de préservation et de protection de l'environnement (cf. section 4.2 *infra*), et de soutien au développement socio-économique des territoires dans lesquels le Groupe opère (cf. section 4.3 *infra*).

Pour ses salariés, Veolia promeut l'égalité des chances dans l'entreprise au travers de sa politique de ressources humaines (cf. section 4.4 *infra*). Convaincu que la promotion du dialogue avec ses salariés contribue à l'amélioration des conditions locales de travail, en particulier dans les pays émergents, Veolia encourage la création d'instances de dialogue avec les salariés (cf. section 4.4.5 *infra*).

Pour ses clients et les consommateurs, le Groupe développe des dispositifs adaptés aux besoins locaux (cf. section 4.3.3 *infra*).

Les tiers-lieux écoresponsables

Veolia soutient les territoires et participe à leur développement économique, social et environnemental en favorisant, avec ses partenaires locaux, la mise en place de tiers-lieux dédiés à l'engagement des citoyens, où s'organise localement la transformation écologique.

En effet, depuis 2018, Veolia travaille au déploiement de ce modèle innovant en proposant, lorsque cela est pertinent, un tiers-lieu dans ses contrats. L'enjeu est de mobiliser ses parties prenantes (clients, citoyens, ONG, sous-traitants, etc.) autour des enjeux environnementaux et sociétaux du contrat, mais aussi pour engager les populations locales sur les sujets de réductions des déchets, de préservation des ressources et de la biodiversité ou encore de lutte contre le dérèglement climatique. Plusieurs projets sont en cours de développement, en France et à l'international.

4.2 Performance environnementale

4.2.1 POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE ET SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL & INDUSTRIEL

4.2.1.1 Engagements et objectifs

Dans le cadre de sa raison d'être, définie en 2019 et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia a établi en 2020 des engagements, objectifs et cibles de performance plurielle (cf. section Profil, p.18-19 *supra*).

S'agissant de sa performance environnementale, Veolia s'engage à combattre les pollutions et accélérer la transition écologique. Cet engagement se décline en plusieurs objectifs :

- lutter contre le dérèglement climatique (cf. section 4.2.3 *infra*) ;
- promouvoir l'économie circulaire (cf. section 4.2.2 *infra*) ;
- protéger les milieux et la biodiversité (cf. section 4.2.4 *infra*) ;
- gérer durablement les ressources en eau (cf. section 4.2.5 *infra*).

Dans le cadre de son programme stratégique GreenUp 2024-2027, cet engagement est renouvelé et décliné selon les objectifs suivants :

- décarboner ;
- préserver l'eau douce et régénérer les ressources ;
- dépolluer et protéger la biodiversité.

4.2.1.2 Le Système de Management Environnemental & Industriel

Depuis 2021, le périmètre d'application du Système de Management Environnemental du Groupe, déployé au sein de ses BUs en 2002, a été élargi aux risques industriels. Ce nouveau Système de Management Environnemental & Industriel (SMEI) dispose désormais d'une nouvelle nomenclature unifiée des risques environnementaux et industriels ainsi que de référentiels de maîtrise de ces risques (essentiels, standards et bonnes pratiques internes du Groupe).

La politique environnementale et le Système de Management Environnemental et Industriel de Veolia concernent toutes les activités du Groupe (cf. chapitre 1, section 1.3 *supra*). Ses principales contreparties, notamment en Chine, sont pleinement intégrées dans le SMEI ainsi que dans le reporting environnemental.

4.2.1.3 Pilotage et déploiement

Le comité ESG	Co-présidé par le secrétaire général du Groupe, le directeur de la stratégie et de l'innovation et la directrice des ressources humaines, il rassemble les directions fonctionnelles en charge des sujets environnementaux, sociaux, sociétaux, conformité et gouvernance et assure une coordination de ces sujets. À ce titre, il définit les orientations stratégiques et valide la politique environnementale, les objectifs et le système de management.
La direction du soutien aux métiers et de la performance Groupe	Le Système de Management Environnemental & Industriel est piloté par la direction du soutien aux métiers et de la performance Groupe, porté par le directeur de chaque BU et déployé par les responsables locaux. Le comité exécutif suit annuellement son déploiement et les résultats obtenus. Au sein du comité exécutif, le directeur du soutien aux métiers et de la performance du Groupe est le garant de l'efficacité de ce système et en a la responsabilité.
La direction de l'audit interne Groupe	Elle vérifie le bon déploiement du Système de Management Environnemental & Industriel et son application par les managers opérationnels.
La direction des risques et le comité des risques	Elle coordonne l'identification, l'évaluation, la priorisation des risques, et en particulier des risques environnementaux et industriels du Groupe. Elle s'appuie notamment sur un comité des risques qui réunit les membres du comité exécutif, présidé par le secrétaire général et animé par le directeur des risques et assurances. Ce comité valide et suit l'efficacité des plans d'actions mis en œuvre relativement aux risques significatifs identifiés dans la cartographie (cf. chapitre 2, section 2.1.1 <i>supra</i>).

La politique d'achat responsable de Veolia comprend également des exigences en termes de protection de l'environnement, applicables aux fournisseurs et aux sous-traitants (cf. section 4.3.2.3.4 *infra*).

Les critères environnementaux sont pris en compte par les comités d'engagement lors de l'examen de nouveaux projets, qu'il s'agisse de croissance interne ou d'acquisition d'entreprises.

Le SMEI :

- permet au Groupe de mesurer ses impacts environnementaux et industriels, dans le but ultime de les réduire, conformément aux engagements définis dans le plan stratégique Impact 2023 ;
- permet de maîtriser les risques et opportunités liés à l'environnement. Il fournit un cadre, qui aide le Groupe à atteindre ses objectifs environnementaux, grâce à une revue et à une évaluation annuelle de sa performance environnementale ;
- repose sur une approche d'amélioration continue dans laquelle les BUs et leurs dirigeants jouent un rôle clé. Chaque année, le directeur de la BU, son comité de direction et le correspondant SMEI procèdent à une revue systématique des éléments suivants : revue et pilotage de la performance opérationnelle environnementale de l'année écoulée, définition des cibles pour les années à venir et partage de plan d'actions, mise à jour des enjeux et de l'exposition de la BU aux risques environnementaux et industriels, définition et partage des plans d'amélioration à même de réduire cette exposition, revue des sinistres environnementaux et industriels de l'année écoulée et enfin identification de bonnes pratiques à partager au sein du Groupe.

L'objectif (initialement fixé à l'horizon 2023) de parvenir à un taux de déploiement du SMEI de 95 % est déjà atteint depuis 2021.

Ce socle commun est renforcé localement par des systèmes de management environnemental et industriel faisant l'objet d'une reconnaissance externe : certification ISO 14001, ISO 50001, *Process Safety Management*, labellisation, respect d'engagements contractuels, etc.

Le Groupe dispose également sur l'ensemble de son périmètre d'implantation d'un dispositif d'alerte et d'une procédure de gestion de crise, qui permettent de suivre notamment les risques et atteintes environnementaux.

Grâce à ces dispositifs des mesures nécessaires peuvent être prises dans les meilleurs délais et au niveau approprié (cf. chapitre 2, section 2.2.2.2 *supra*).

Évolution des certifications et du SMEI interne

	2019	2020	2021	2022	2023	Objectif 2023
Déploiement du SMEI interne ⁽¹⁾ (en % du CA)	90,0 %	94,9 %	98,9 %	98,2 %	99,2 %	> 95 %
Certifications ISO 14001 (en % du CA couvert)	67,7 %	68,8 %	69,3 %	64,5 %	59,7 %	/
Certifications ISO 9001 (en % du CA couvert)	74,8 %	75,8 %	75,5 %	73,3 %	67,4 %	/
Certifications ISO 50001 (en % du CA couvert)	32,3 %	33,3 %	33,8 %	32,5 %	33,6 %	/

(1) Élargi au volet industriel depuis 2021 pour devenir un Système de Management Environnement et Industriel.

4.2.1.4 Plan d'objectifs environnementaux 2020-2023

En complément des cibles 2023 associées à son engagement de performance environnementale (cf. section 4.1.1 *supra*), le Groupe décline sa politique environnementale en plans d'objectifs triennaux. Ces objectifs concernent l'ensemble du périmètre du Groupe et chaque entité doit les compléter, si cela se révèle pertinent, par des objectifs locaux issus de l'analyse des impacts environnementaux majeurs identifiés sur son périmètre.

Le plan Environnement 2020-2023 a été élaboré en lien avec le plan stratégique Impact 2023, sur la base d'une analyse de la matérialité des enjeux environnementaux et en lien avec la raison d'être. Ainsi, les indicateurs sélectionnés et les objectifs définis prennent en compte les enjeux stratégiques, opérationnels, commerciaux et environnementaux de Veolia.

Lutter contre le dérèglement climatique*

Indicateur	Résultat 2023	Objectif 2023
Réduction des émissions de GES : progression du plan d'investissements visant à éliminer les centrales à charbon en Europe d'ici à 2030 ⁽¹⁾⁽²⁾	42 %	30 %
Émissions de GES évitées ⁽¹⁾	15,5 Mt CO ₂ eq	15 Mt CO ₂ eq
Réduction des émissions GES scope 1 et 2 / périmètre de référence 2018 (<i>Science Base Target</i>)	-5,2 %	-3 %
Taux de captage du méthane (à périmètre courant)	58,5 %	55 %
Part de biomasse dans la consommation d'énergie des centrales de production d'énergie	25 %	24 %
Production d'énergie renouvelable et de récupération	+23,4 %/2019	+15 %/2019
Part de biomasse (bois) avec traçabilité pour production d'énergie ⁽³⁾	97,6 %	98 %
Part de biomasse (bois) avec certification pour production d'énergie ⁽³⁾	70,0 %	80 %
Rendement énergétique de la production d'énergie par cogénération (chaleur et électricité)	74,2 %	> 70 %
Émissions CO ₂ liées à la collecte des déchets	1.2 kg CO ₂ /km	1.4 kg CO ₂ /km
Efficacité énergétique pour :		
• l'épuration des eaux usées ⁽⁴⁾ (pro forma 2019-2023)	328 Wh/m ³	< 335 Wh/m ³
• la production d'eau potable (hors dessalement) ⁽⁵⁾ (pro forma 2018-2022)	241 Wh/m ³	< 250 Wh/m ³
Taux de mise en place d'un plan d'adaptation au risque inondation sur les sites à enjeu	30 %	↑

* Pour plus de détails cf. section 4.2.3 *infra*.

(1) Indicateurs de performance plurielle (cf. section 4.1.1 *supra*).

(2) 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.

(3) Pour les installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an.

(4) Pour les stations d'épuration de capacité supérieure à 100 000 équivalent habitants.

(5) Pour les usines de capacité supérieure à 60 000 m³/j.

Promouvoir l'économie circulaire

Indicateur	Résultat 2023	Objectif 2023
Volume de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia ⁽¹⁾	465 kt	610 kt
Chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire	9,2 Md€	6,3 Md€
Taux de valorisation matière des déchets traités	16 %	20 %
Taux de valorisation énergétique des déchets traités	27 %	30 %
Taux de valorisation des mâchefers, résidus de l'incinération des déchets	91 %	90 %
Taux de valorisation des résidus de combustion du métier Énergie (mâchefers, cendres)	77 %	> 70 %
Taux de valorisation des boues issues du traitement des eaux usées	74 %	> 75 %
Taux d'abattement des déchets dangereux traités	84 %	↑

(1) Indicateur de performance plurielle (cf. section 4.1.1 *supra*).

Protéger les milieux et la biodiversité

Indicateur	Résultat 2023	Objectif 2023
Taux d'avancement des plans d'action visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles* (<i>pro forma</i> 2019-2022)	85 %	75 %
Part de sites ⁽¹⁾ au « zéro » produit phytosanitaire (<i>pro forma</i> 2019-2022)	65 %	75 %
Taux de mise en place d'une gestion écologique sur les sites ⁽¹⁾ > 1 ha d'espaces verts (<i>pro forma</i> 2019-2022)	64 %	75 %
Part de sites ⁽¹⁾ ayant dispensé une sensibilisation en interne ou en externe aux enjeux de la protection des milieux et de la biodiversité (<i>pro forma</i> 2019-2022)	59 %	50 %
Traitement des eaux usées ⁽²⁾ :		
• rendement épuratoire en DBO ₅	95,6 %	≥ 95 %
• rendement épuratoire en DCO	91,6 %	≥ 90 %
Émissions de l'incinération :		mg/Nm
• NO _x	129	< 115
• SO _x	13	< 40
• poussières	2	< 10
Émissions de la production d'énergie ⁽³⁾ (par MWh d'énergie consommée) :		
• NO _x	182	< 270 g/MWh
• SO _x	120	< 210 g/MWh
• poussières	10	< 13 g/MWh
• mercure	2,8	< 5 mg/MWh

* Indicateur de performance plurielle (cf. section 4.1.1 supra).

(1) Périmètre de reporting : activité Déchets (ensemble des sites) ; activité Eau (usines d'assainissement de plus de 100 000 équivalent habitants et usines d'eau potable de plus de 60 000 m³/jour) ; activité Énergie (installations de production d'énergie vendant plus de 100 GWh/an).

(2) Pour les stations d'épuration de capacité supérieure à 100 000 équivalent habitants.

(3) Pour les installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an.

Gérer durablement la ressource en eau

Indicateur	Résultat 2023	Objectif 2023
Taux de rendement des réseaux d'eau potable* ⁽¹⁾	76,4 % (v)	≥ 75 %
Volume d'eaux réutilisées à partir d'eaux collectées et traitées	1 144 millions de m ³	↑
Taux de déploiement des diagnostics sur les sites à fort enjeu de stress hydrique ⁽²⁾	67 %	95 %
Part des consommateurs avec un tarif progressif	77 %	80 %
Nombre de solutions de compteurs intelligents	10,11 millions	6 millions

* Indicateurs de performance plurielle (cf. section 4.1.2 supra).

(1) Pour les réseaux desservant plus de 50 000 habitants. À périmètre constant.

(2) L'analyse d'exposition climatique de près de 2000 sites exploités par Veolia a remplacé en 2023 les diagnostics dédiés au stress hydrique. - voir détail de la méthodologie au chapitre 4.25.

4.2.1.5 Plan d'objectifs environnementaux 2024-2027

Le nouveau plan d'objectifs environnementaux 2024-2027 s'inscrit dans la prolongation du plan précédent, en reposant sur les mêmes principes de matérialité et de lien avec la raison d'être du Groupe. Il illustre également les nouveaux engagements environnementaux du Groupe, notamment en matière de climat, en prenant en compte l'évolution des attentes de ses parties prenantes.

Évolution du SMEI interne	Objectif 2027
Déploiement du SMEI interne (en % du CA)	> 98 %
Lutte contre le dérèglement climatique - Décarbonation	Objectif 2027
Investissements de décarbonation (dont sortie du charbon et captage du méthane) cumulés sur la période 2024-2027	600 M€
Diminution des émissions de gaz à effet de serre (scopes 1 et 2, base 2021)	-18 %
Contribution aux émissions effacées	18 Mt CO ₂
Taux de captage du méthane sur les centres de stockage	61 %
Part de biomasse dans la consommation d'énergie des centrales de production d'énergie	29 %
Production d'énergie renouvelable et de récupération	24 TWh
Rendement énergétique des centrales de production de chaleur et de cogénération ⁽¹⁾	75 %
Efficacité électrique pour la production d'eau potable ⁽²⁾	220 Wh/m ³
Efficacité électrique pour le traitement des eaux usées ⁽³⁾	790 Wh/kg DCO abattue
Émissions de CO ₂ liées à la collecte des déchets	< 1,2 kg CO ₂ /km

(1) Pour les installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an.

(2) Pour les usines de production d'eau potable supérieure à 60 000 m³/j.

(3) Pour les stations d'épuration de capacité supérieure à 100 000 équivalent habitants.

Dépollution	Objectif 2027
Traitement des eaux usées : rendement épuratoire en DBO ₅ ⁽³⁾	> 96 %
Traitement des eaux usées : rendement épuratoire en DCO ⁽³⁾	> 92 %
Émissions de NO _x issues de l'incinération des déchets (en mg/Nm ³)	< 110 mg/Nm ³
Émissions de SO _x issues de l'incinération des déchets (en mg/Nm ³)	< 20 mg/Nm ³
Émissions de poussières issues de l'incinération des déchets (en mg/Nm ³)	< 3 mg/Nm ³
Émissions de NO _x des usines de la production d'énergie ⁽¹⁾ (en g/MWh de combustible consommé)	< 190 g/MWh
Émissions de SO _x des usines de la production d'énergie ⁽¹⁾ (en g/MWh de combustible consommé)	< 120 g/MWh
Émissions de poussières des usines de la production d'énergie ⁽¹⁾ (en g/MWh de combustible consommé)	< 10 g/MWh
Émissions de Hg des usines de la production d'énergie ⁽¹⁾ (en mg/MWh de combustible consommé)	< 5 mg/MWh

Eau douce préservée et régénération des ressources	Objectif 2027
Volume annuel d'eau douce préservée	1,5 Md m ³
Volume annuel d'eaux usées réutilisées à partir des eaux usées collectées et traitées	1,2 Md m ³
Taux de rendement des réseaux de distribution d'eau potable ⁽⁴⁾	> 75 %
Part des solutions de compteurs intelligents des clients finaux	30 %
Taux de valorisation des mâchefers, résidus de l'incinération des déchets	> 90 %
Taux de valorisation des résidus de combustion du métier énergie (mâchefers, cendres) ⁽¹⁾	> 70 %
Taux de valorisation des boues (matière, énergie) des boues issues du traitement des eaux usées ⁽³⁾	75 %

Biodiversité et écosystèmes	Objectif 2027
Taux d'avancement des plans d'action visant à améliorer l'empreinte milieu et biodiversité des sites sensibles	85 %
Part des sites avec « zéro » utilisation de produits phytosanitaires	95 %
Taux de mise en place d'une gestion écologique sur les sites > 1 hectare d'espaces verts	95 %
Part de biomasse (bois) avec traçabilité pour la production d'énergie ⁽⁵⁾	100 %
Part de biomasse (bois) avec certification pour la production d'énergie ⁽⁵⁾	100 %

(1) Pour les installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an.

(2) Pour les usines de production d'eau potable supérieure à 60 000 m³/j.

(3) Pour les stations d'épuration de capacité supérieure à 100 000 équivalent habitants.

(4) Pour les réseaux de distribution d'eau potable supérieure à 50 000 habitants.

(5) Sur le périmètre de contrôle opérationnel d'approvisionnement de la biomasse.

4.2.1.6 Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et industriels

Compte tenu de la nature des activités du Groupe, les montants consacrés à la prévention des risques environnementaux et industriels, notamment des risques de pollution, constituent la grande majorité des dépenses et investissements. De manière plus ciblée, les investissements industriels ont représenté 3 730 millions d'euros en 2023 (cf. chapitre 5, section 5.3.2.1), correspondant à des investissements de croissance et de mise en conformité.

Par ailleurs, le Groupe a engagé des dépenses au titre de la formation, des programmes de certification et de la mise en place du Système de Management Environnemental et Industriel. Un budget spécifique pour la Recherche et Innovation a également été reconduit (cf. chapitre 1, section 1.4 *supra*).

Le Groupe a poursuivi une politique d'investissement sélective tout en préservant les investissements industriels à caractère contractuel ou nécessaires à l'outil industriel.

Le montant des provisions pour risques en matière d'environnement est essentiellement constitué des provisions pour coûts de fermeture (comportant les provisions pour remise en état de sites, pour démantèlement d'installations et pour risques environnementaux). En 2023, ce montant s'est élevé à 1 208 millions d'euros.

GreenPath, outil d'empreinte environnementale pour les offres et contrats

Veolia a développé *GreenPath*, une plateforme web permettant à ses équipes commerciales et techniques de comparer les empreintes environnementales de plusieurs solutions et de choisir avec ses clients celle qui répondra le mieux à leurs objectifs de performance. Elle permet de calculer l'empreinte carbone de nouveaux projets ou contrats existants selon les normes ISO 14064 et ISO 14069 et leur empreinte eau selon la norme ISO 14046, et d'évaluer leur impact sur la biodiversité. Elle est disponible sur l'intranet du Groupe et couvre les trois métiers de Veolia : Eau, Déchets et Énergie.

4.2.1.7 Sensibilisation et formation des salariés

La formation et l'information des salariés en matière environnementale font partie intégrante des moyens mis en place par le Groupe dans chacun des pays d'implantations.

Le processus d'intégration prévoit une formation/sensibilisation de l'encadrement aux questions environnementales et aux enjeux spécifiques à Veolia. La direction *Learning* du Groupe met à disposition des unités opérationnelles une offre de formation environnementale (cf. section 4.4.4 *infra*). Celle-ci est complétée par des formations pilotées localement, en fonction des besoins identifiés.

Veolia a lancé en décembre 2022 un e-learning sur les enjeux environnementaux :

- une version actualisée du e-learning « Agir pour la planète – Les enjeux du dérèglement climatique » ;
- un nouveau e-learning sur la biodiversité.

Ces 2 modules ont été intégrés en 2023 dans un parcours complet, le « Passeport de la transformation écologique », présentant les limites planétaires et les différents enjeux environnementaux et sociétaux de la transformation écologique.

En parallèle de cette formation environnementale, Veolia déploie depuis 2022 la Fresque de la transformation écologique : un atelier pédagogique de sensibilisation aux enjeux environnementaux et à l'impact des activités de Veolia.

L'Institut Veolia a également mis en place « Les rencontres de l'Institut » destinées aux managers du Groupe, afin d'explorer les

mutations environnementales, sociétales et géopolitiques en cours en dialoguant avec des experts de haut niveau. De courts entretiens vidéo permettent de relayer les messages clés de ces rencontres auprès d'un plus large public interne. Après avoir abordé notamment en 2022 les thématiques des défis et opportunités de la transition écologique, et la problématique sobriété vs décroissance, l'Institut a initié en 2023 un cycle de rencontres scientifiques autour du thème santé - environnement.

Avec le soutien de la Fondation Veolia, l'Université virtuelle environnement et développement durable (UVED) a développé des formations en ligne (MOOC : *Massive Open Online Courses*) sur les sujets biodiversité, causes et enjeux du changement climatique et ingénierie écologique. Des experts scientifiques de Veolia ont contribué au contenu pédagogique (vidéos) et le Groupe a invité ses collaborateurs à s'y inscrire.

4.2.2 PROMOUVOIR L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

4.2.2.1 Risques et opportunités



En opérant ses installations ou celles de ses clients, Veolia consomme de l'eau, de l'énergie et des matières premières, et génère des déchets. Cet impact sur l'environnement expose le Groupe à des risques environnementaux et industriels (cf. chapitre 2, section 2.2.2.2 *supra*)

Cependant la nature même des métiers de Veolia vise à préserver les ressources, comme en témoigne sa signature Ressourcer le monde. Veolia construit des relations de confiance durables avec ses clients, qui reposent en particulier sur sa capacité à gérer les risques que ceux-ci lui délèguent. Le Groupe propose à ses clients des offres spécifiques pour préserver les ressources naturelles : le traitement des déchets, des « pollutions difficiles », la valorisation matière et énergie des déchets et des eaux usées, ainsi que les services d'écologie industrielle et territoriale.

4.2.2.2 Politique et engagements

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia a pris pour engagement de combattre les pollutions et d'accélérer la transition écologique (cf. section 4.1.1 *supra*). Cet engagement se décline en plusieurs objectifs, dont celui de promouvoir l'économie circulaire, notamment par le recyclage des plastiques et la valorisation matière. Pour illustrer cet objectif, le Groupe a défini une cible 2023 sur le volume de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia.

Le résultat de cet indicateur subit des baisses de production notamment en Europe et en Chine du fait d'un afflux massif de matières vierges en provenance d'Asie. De son côté la réglementation européenne introduisant un seuil minimal de 25 % de PET recyclés pour les metteurs sur le marché, n'entrera en vigueur qu'en 2025.

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Résultat 2020	Résultat 2021	Résultat 2022	Résultat 2023	Cible 2023
Combattre les pollutions et accélérer la transformation écologique	Économie circulaire : recyclage des plastiques		• Volumes de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia ⁽¹⁾	391 kt	476 kt	490 kt	465 kt	610 kt
								
Sponsor	Christophe Maquet			Membre du comité exécutif, directeur de la zone Asie-Pacifique				



(1) 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.

Cet objectif porte sur :

- le développement de l'économie circulaire (cf. section 4.2.2.3.1 *infra*) ;
- la limitation de consommation des matières premières, notamment grâce à la valorisation matière (cf. section 4.2.2.3.2 *infra*) et énergétique (cf. section 4.2.3.3.3 *infra*) des déchets.



Dans le cadre de son programme stratégique GreenUp 24-27, Veolia a renouvelé son engagement environnemental et pris l'objectif et la cible suivants :

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur - définition	Référence 2023	Cible 2027
Combattre les pollutions et accélérer la transformation écologique	Eau douce préservée et régénération des ressources		• Eau douce préservée (réutilisation, dessalement, réduction de fuites)	1,4 Md m ³	≥ 1,5 Md m ³
					
					
Sponsor	Gustavo Migues	Membre du comité exécutif, directeur de la zone Ibérie et Amérique latine			

4

4.2.2.3 Actions et résultats

4.2.2.3.1 Favoriser l'économie circulaire

Démarche

Veolia propose des solutions pour préserver les ressources dans un modèle d'économie circulaire par :

- la production de « matières premières secondaires » issues de déchets (plastiques recyclés, métaux rares issus des déchets électroniques, solvants valorisés, compost, etc.);
- la production d'énergie renouvelable et de récupération à partir des déchets et des eaux usées et la valorisation d'énergie fatale (cf. section 4.2.3.3.3 *infra*);
- la réutilisation des eaux (cf. section 4.2.5.3.5 *infra*);
- la performance énergétique des bâtiments et des sites industriels;
- les synergies de sites multiclients (écologie industrielle et territoriale, réseaux de chaleur biomasse).

En 2023, Veolia a contribué, à travers des organismes multi-acteurs et fédérations du secteur, aux débats sur la mise en œuvre de la loi française relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire, en défendant les activités de recyclage et valorisation des déchets. Au niveau européen, le Groupe a activement participé aux débats sur les évolutions réglementaires annoncées dans le *Green Deal* et le plan d'action pour l'économie circulaire de la Commission européenne afin de promouvoir la réutilisation, la valorisation et le recyclage dans l'Union européenne.

Une stratégie de recyclage et valorisation des plastiques

Veolia a défini une stratégie plastique afin de garantir à ses clients industriels des plastiques recyclés de qualité, correspondant à leurs exigences et comparables aux matériaux vierges :

- Veolia est membre du Pacte plastiques européen et des Pactes nationaux sur les emballages plastiques en Grande-Bretagne, au Portugal, en Australie et en France dont l'objectif est de définir des ambitions communes d'États et d'entreprises volontaires vers des objectifs plus ambitieux pour les plastiques et emballages à usage unique, d'initier de nouvelles collaborations transfrontalières, et de développer des partenariats autour des innovations. Veolia contribue aux débats européens et français, notamment à travers des organismes multi-acteurs et fédérations professionnelles du secteur des déchets, sur les plastiques à usage unique, le recyclage et la valorisation.

PlastiLoop, nouvelle offre mondiale de plastiques recyclés



En s'appuyant sur plus de 30 années d'expérience dans le recyclage du plastique, Veolia a créé une plateforme intégrée inédite PlastiLoop qui permet à ses clients de s'approvisionner en résines de plastique recyclées partout dans le monde, à travers une gamme de polymères structurés par application pour répondre à chaque besoin spécifique.

PlastiLoop apporte ainsi une solution concrète aux industriels, de plus en plus nombreux, désireux de s'engager dans un processus de recyclage du plastique afin de diminuer leur empreinte carbone et agir en faveur de l'économie de ressources.

Nouer des partenariats d'ampleur pour une gestion optimisée des ressources

Dans le cadre de son offre CircPack®, le Groupe noue des partenariats avec des industriels pour intervenir dès la phase de conception, afin d'améliorer la recyclabilité des produits et l'utilisation de matières premières dites secondaires.

Faurecia, société du groupe FORVIA, et Veolia ont signé un accord de coopération et de recherche pour développer conjointement des composés innovants pour les modules d'intérieur automobile, visant à atteindre une moyenne de 30 % de contenu recyclé d'ici 2025. Grâce à ce partenariat, les deux entreprises vont accélérer en Europe le déploiement de solutions innovantes d'intérieurs durables mises en œuvre dans les tableaux de bord, les panneaux de porte et les consoles centrales. Veolia a commencé la production de ces matières premières secondaires sur ses sites de recyclage existants en France en 2023.

La famille de normes ISO 59000 vient préciser les contours de l'économie circulaire

Veolia pilote les travaux de normalisation internationale ISO sur l'économie circulaire en présidant le comité technique qui lui est dédié avec 100 pays autour de la table. L'objectif est de produire un ensemble de documents (série ISO 59000) faisant consensus quant à la définition de l'économie circulaire, ses principes, les leviers d'actions à mobiliser ainsi que les indicateurs de circularité à utiliser. La publication de ces normes est prévue pour mai 2024.

En 2023, le Comité européen de normalisation (CEN) emboîte le pas avec la création d'un comité technique dédié. Est notamment envisagée une norme sur la responsabilité élargie du producteur ainsi qu'un document sur les modèles d'affaires et leur transition pour intégrer la circularité. Ce dernier sujet est piloté par Veolia.

Objectif et résultats

Dans le cadre de son plan Environnement 2020-2023, Veolia a pris pour cible de réaliser 6,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires liés à l'économie circulaire⁽¹⁾. Cette cible concerne ses trois métiers : Déchets, Eau et Énergie.

(en milliards d'euros)	2019	2020	2021	2022	2023	Objectif 2023
Chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire	5,2	5,2	6,0	8,4	9,2	6,3

Suite à la progression de 2022 qui traduisait l'intégration de certaines activités de Suez, en 2023, la progression est principalement liée à un calcul plus fin des activités circulaires, exercice en lien avec la taxonomie européenne, et à l'intégration dans le calcul des activités liées à la maintenance et réparation d'équipement d'efficacité énergétique.

4.2.2.3.2 Valoriser les déchets et réduire la consommation de matières premières

Engagement

Les déchets résiduels sont le résultat ultime de toutes les phases de valorisation et de traitement. Veolia applique le principe hiérarchique de la gestion des déchets : il veille à prévenir leur production, recherche les voies de réutilisation, de recyclage et de valorisation et, en l'absence de valorisation possible, assure leur traitement selon les règlements applicables.

Résolument engagé dans la voie de la valorisation, notamment à travers le développement de filières de valorisation des déchets qui lui sont confiés pour traitement (cf. section 4.2.2.3.2.1 *infra*) et des sous-produits de ses activités (cf. section 4.2.2.3.2.2 *infra*), Veolia contribue à réduire la consommation de matières premières par des tiers par la

mise à disposition de matières secondaires.

Il cherche aussi à diminuer la consommation de matières premières sur les installations qu'il exploite (cf. section 4.2.2.3.2.3 *infra*).

4.2.2.3.2.1 Valoriser les déchets des clients

Enjeux et démarche

En 2023, Veolia a collecté 34,3 millions de tonnes de déchets et en a traité 62,6 millions de tonnes.

La responsabilité du Groupe consiste à développer des technologies et des solutions innovantes et performantes de gestion des déchets permettant la valorisation (collecte sélective, valorisation matière et/ou énergétique), avec pour objectif de les proposer à ses clients industriels et collectivités, décisionnaires pour leur mise en œuvre.

Objectifs et résultats

Valorisation des déchets traités

	2019	2020	2021	2022	2023	Objectif 2023
Tonnage de déchets traités (en millions de t)	49,8	47,3	48,4	61,3	62,6	/
Tonnage de matières valorisées issues des déchets traités (en millions de t)	9,8	9,4	9,9	12,0	12,1	/
dont Tonnage de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia (en kt)	350	391	476	490	465	610
Chaleur produite à partir des déchets traités (en millions de MWh)	3,4	3,3	3,8	3,6	3,7	/
Taux de valorisation matière des déchets traités (en %)*	17 %	17 %	18 %	17 %	16 %	20 %
Taux de valorisation énergétique des déchets traités*	28 %	30 %	29 %	24 %	27 %	30 %
Taux d'abattement des déchets dangereux traités	86 %	82 %	84 %	86 %	84 %	↑

* Méthodologie de calcul affinée en 2019 dans un sens plus restrictif.

La hausse de 2023 est liée au démarrage de nouvelles unités de valorisation énergétique des déchets.

Dans le cadre de son plan Environnement 2020-2023, Veolia a affiné la méthodologie de calcul de la valorisation énergétique des déchets en centre d'enfouissement (capture de méthane pour injection dans le réseau ou transformation en chaleur ou en électricité), dans un sens plus restrictif. Sur la base du périmètre 2019, les objectifs sont

d'atteindre un taux de valorisation matière de 20 % et un taux de valorisation énergétique de 30 %.

Au-delà de la performance des activités de valorisation de Veolia, ces indicateurs reflètent surtout la nature des contrats de Veolia avec ses clients : avec ou sans valorisation.

⁽¹⁾ Le chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire est le chiffre d'affaires des entités qui réalisent leur chiffre d'affaires sur les activités suivantes : la collecte sélective et valorisation des déchets solides, liquides, dangereux, des sous-produits et des boues, la réutilisation de l'eau, les contrats de performance énergétique, l'exploitation des réseaux de chaleur, de vapeur et de refroidissement utilisant plus de 50 % d'énergie non fossile, la cogénération, les contrats de services industriels multi-activités.

Afin d'augmenter encore la valorisation des déchets en centre de tri, Veolia conduit des travaux de recherche et innovation sur :

- l'optimisation du tri : développement de technologies innovantes comme le tri télé-opéré (affinage du tri à l'aide de l'intelligence artificielle et de Portik, reconnaissance automatique des objets ;
- la recherche de solutions de recyclage pour les déchets complexes issus des nouvelles technologies : batteries électriques, équipements électroniques, plastiques ou panneaux photovoltaïques ;
- la production de combustibles dits « solides de récupération » (CSR), carburant alternatif pour les industries ou les centrales de production de chaleur et/ou d'électricité ;
- l'amélioration de nos procédés de recyclage chimique en Corée du Sud.

Innover pour valoriser les nouveaux types de déchets

Veolia développe des technologies spécifiques de recyclage pour les nouveaux types de produits, comme les panneaux solaires en fin de vie, dont le gisement mondial atteindra plusieurs dizaines de millions de tonnes en 2050.

En 2020, GE Renewable Energy a signé un accord avec Veolia pour recycler les pales de ses éoliennes terrestres aux États-Unis. Premier contrat de ce type dans l'industrie éolienne américaine, il s'agit de transformer les pales en matière première utilisée dans le processus de fabrication du ciment. Veolia utilise une solution de co-traitement qui a déjà prouvé son efficacité en Europe : les pales, composées principalement de fibres de verre, sont déshiquetées et la matière obtenue est utilisée dans les fours pour remplacer le charbon, le sable et l'argile nécessaires à la fabrication du ciment. Plus de 90 % de la matière est valorisée : 65 % comme matière première des cimenteries, et 28 % transformés en énergie nécessaire à la réaction chimique dans le four. Cette solution, déployable rapidement à grande échelle, accroît les avantages environnementaux de l'industrie éolienne.

2023 confirme le rôle majeur de Veolia dans le développement d'une agriculture durable

Veolia, à travers ses filiales spécialisées, est le premier producteur d'engrais et amendements organiques en France (plus d'un million de tonnes). Issus de l'économie circulaire (biodéchets, boues, co-produits issus des industries agro-alimentaires), ces fertilisants sont identifiés comme l'une des solutions d'un modèle alimentaire durable.

La demande agricole pour ce type de fertilisants s'est ainsi fortement accentuée et Veolia, notamment via sa filiale SEDE, enregistre de très bons résultats en 2023.

Veolia confirme plus globalement son rôle de trait d'union entre les villes et les champs : son offre permettant de valoriser aux champs les déchets des villes pour finalement nourrir ces dernières. Mais ce n'est pas tout. 2023 confirme par ailleurs le rôle majeur de Veolia face aux enjeux de décarbonation. Là aussi, Veolia participe via sa filiale SEDE à cette circularité au sein des territoires avec une offre complète en méthanisation agricole allant de l'approvisionnement des unités au retour au sol du digestat en passant par la reprise de sites.

Les biodéchets des ménages, qu'ils soient transformés en amendements organiques sur nos plateformes de compostage ou valorisés en méthanisation, va permettre à Veolia de confirmer son rôle de partenaire clé du monde agricole. Ce rôle consiste à accompagner l'agriculture dans sa transformation écologique tout en l'aidant à répondre au double enjeu de l'alimentation et de la décarbonation.

Recherche pour recycler le phosphore utilisé comme fertilisant en agriculture

Veolia travaille depuis de nombreuses années au développement de voies de dépollution, de récupération et de recyclage des nutriments contenus dans les eaux usées, en partenariat avec des équipes académiques, des acteurs institutionnels et industriels en Europe.

Le phosphore, utilisé en agriculture (nutriment clé des fertilisants) et en alimentation animale, est essentiellement produit à partir d'extraction minière, hors cette ressource est limitée.

Bien que la récupération du phosphore n'a pas encore une réalité économique à ce jour, elle est cependant de plus en plus évoquée et de nouveaux textes de lois dans des différents pays, voire à l'échelle de l'Europe, sont à l'étude pour l'encourager.

Pour contribuer à réduire les impacts environnementaux et à répondre aux futures directives sur le recyclage du phosphore des eaux usées, Veolia a tout d'abord développé la solution Struvia™ pour la récupération du phosphore dans les effluents aqueux concentrés, comme les concentrats de digestion par exemple, qui ouvre la voie à un recyclage du phosphore en Europe.

De nouveaux développements en cours portent également sur la récupération du phosphore dans les boues et dans les cendres de boues d'épuration pour atteindre des taux de récupération supérieurs à 80 % afin de répondre à la réglementation en cours de mise en œuvre en Allemagne notamment.

4.2.2.3.2 Valoriser les déchets résiduels d'activités et limiter la production de déchets ultimes

Enjeux et démarche

Le Groupe génère des déchets ultimes, dont principalement :

- déchets résiduels issus de l'incinération (mâchefers et REFNUM, résidus d'épuration des fumées d'incinération des ordures ménagères) et du tri et recyclage des déchets non dangereux (refus de tri) pour le métier Déchets ;
- déchets de combustion (mâchefers et cendres volantes) pour le métier Énergie ;
- boues issues du traitement des eaux usées municipales pour le métier Eau.

Dans tous ses métiers, Veolia propose à ses clients des solutions pour réduire la production de déchets ultimes.

Évolution de la production de déchets résiduels et déchets ultimes produits

Métiers	Déchets résiduels produits	2019	2020	2021	2022	2023	dont part valorisée en 2023	Déchets ultimes en 2023
	Mâchefers ⁽¹⁾ (en kt)	1 090	1 124	1 128	1 168	1 128	91,4 %	97
Déchets	Autres déchets non dangereux produits (en kt)	1 916	1 947	2 603	2 753	2 909	/	2 909
	Déchets dangereux produits (en kt)	865	997	1 018	1 226	1 396	/	1 396
Énergie	Quantité de mâchefers et de cendres ⁽²⁾ (en kt)	1 181	1 171	1 243	1 232	1 130	76,6 %	264
Eau	Boues issues du traitement des eaux usées ⁽³⁾ (en kt de matière sèche)	1	1	0	915	896	73,8 %	235

(1) Périmètre : mâchefers issus des incinérateurs de déchets non dangereux exploités par Veolia, pour lesquels Veolia a la responsabilité contractuelle de la gestion après production. Le tonnage total de mâchefers produits (incluant ceux pour lesquels Veolia n'a pas la charge contractuelle de la gestion après production et donc pas de moyen d'action sur leur potentielle valorisation) est de 1 051 Kt en 2023.

(2) Pour les activités de production et de distribution de chaleur supérieures à 100 GWhTh.

(3) Pour les stations d'épuration d'une capacité de traitement des eaux usées supérieure à 100 000 équivalent habitants. L'historique a été recalculé pour intégrer les boues méthanisées pour production de biogaz.

La production plus importante de déchets résiduels issus du métier Déchets est liée à l'augmentation des capacités de traitement pour certains types de déchets, notamment les déchets dangereux, selon l'un des axes du plan stratégique Impact 2023.

Objectifs et résultats

Taux de valorisation des principaux déchets résiduels issus des activités du Groupe

(en %)	2019	2020	2021	2022	2023	Objectif 2023
Taux de valorisation des mâchefers (résidus de l'incinération des déchets) ⁽¹⁾	92,5 %	93,6 %	89,3 %	93,1 %	91,4 %	90 %
Taux de valorisation des résidus de combustion (mâchefers, cendres) du métier Énergie	-	70 %	72 %	70,5 %	76,6 %	70 %
Taux de valorisation des boues issues du traitement des eaux usées	64 %	66,0 % ⁽²⁾	74,8 %	73 %	73,8 %	> 75 %

(1) Périmètre : mâchefers dont Veolia est contractuellement responsable de la gestion.

(2) Depuis 2019, cet indicateur intègre les boues valorisées énergétiquement (en biogaz).

Les nouveaux objectifs 2027 sont présentés dans la section 4.2.1.5. Plan d'objectifs environnementaux 2024-2027, *supra*.

Limiter et valoriser les résidus d'incinération des déchets

La valorisation des mâchefers, résidus solides non combustibles de l'incinération est réglementée selon leur origine. Après une période de maturation et selon leur composition, ils peuvent être valorisés en matériaux de construction routière. En quantité, ils représentent environ 17 % des déchets non dangereux incinérés.

Veolia est responsable contractuellement de la gestion de 53 % des mâchefers produits par les incinérateurs qu'il exploite, soit environ 1,1 million de tonnes, dont 91,4 % ont été valorisés en 2023. La valorisation est soumise au lancement des chantiers de construction ou de rénovation de routes.

Lorsqu'ils ne peuvent être valorisés, les mâchefers sont stockés dans un centre de stockage de déchets ménagers et assimilés.

Les résidus d'épuration des fumées sont, après stabilisation, stockés en centres de stockage de déchets dangereux ultimes. En quantité, ils représentent environ 3 % des déchets non dangereux incinérés.

Limiter et valoriser les résidus de combustion des installations thermiques

La combustion des combustibles solides (charbon, lignite ou biomasse) produit des cendres : les résidus solides appelés mâchefers et les cendres volantes. Ces dernières sont captées par les dispositifs de dépoussiérage pour n'émettre dans l'atmosphère qu'une quantité infime de poussières.

Veolia s'attache à :

- limiter la production des déchets de combustion par l'amélioration des techniques de combustion ;
- les traiter ou les valoriser selon les réglementations locales.

Valoriser les boues issues du traitement des eaux usées

Le traitement des eaux usées génère des boues qui concentrent la charge organique et minérale préalablement contenue dans les eaux.

Avec la croissance démographique et le traitement toujours plus sophistiqué des systèmes d'assainissement, collectivités publiques et industriels sont confrontés à des volumes de boues croissants. L'enjeu de Veolia est de les transformer, afin de réduire les coûts liés à leur gestion et de les valoriser :

- sous forme de produits utilisables en agriculture (épandage ou compostage) quand la qualité des boues et la disponibilité de sols receveurs le permettent (40 % en 2023), ou dans l'industrie ;
- sous forme d'énergie (34 % en 2023) : méthanisation, utilisation comme combustible de substitution, incinération avec valorisation énergétique.

Veolia promeut des solutions de valorisation des boues. Le Groupe veille à garantir en continu une qualité de boue compatible avec la filière de destination choisie par le client.

4.2.2.3.2.3 Réduire la consommation de matière sur les sites exploités

Enjeux

Les matières premières consommées (hors combustibles) sont principalement les réactifs utilisés pour la production d'eau potable et le traitement des eaux usées (urée, ammoniacale, coagulants et floculants notamment). Leur consommation est suivie en interne et les émissions de gaz à effet de serre associées sont incluses dans le scope 3 du Groupe (cf. section 4.2.3.3.1 *infra*).

Démarche

Veolia optimise la consommation de matières premières et l'efficacité de leur utilisation :

- sur le plan économique : par un objectif de réduction de coûts ;
- sur le plan environnemental : par les objectifs de réduction des émissions gaz à effet de serre du Groupe.

Dans le métier Eau, plusieurs solutions optimisent les consommations de matière :

- Hubgrade Performance, une solution numérique de Veolia, optimise en continu la consommation d'énergie et de produits chimiques des usines d'assainissement, avec des gains allant jusqu'à 50 % d'économie pour les produits chimiques ;
- Centaurus, une solution numérique de Veolia, est un support digital à destination des experts pour créer et modéliser des usines performantes et sobres ;
- procédés de type Anitamox, pour réduire à la fois l'énergie consommée sur site et la consommation de réactifs chimiques (procédés en développement et opérationnels sur 35 sites).

4

4.2.3 LUTTER CONTRE LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE

4.2.3.1 Risques et opportunités

Le dérèglement climatique engendre des risques et des opportunités de différentes natures, et à plusieurs niveaux. Il entraîne des risques physiques auxquels Veolia et ses clients doivent s'adapter, et la nécessaire transition vers une économie bas carbone génère des risques de transition. Ces dynamiques sont également porteuses d'opportunités commerciales pour le Groupe. Un des métiers de Veolia est d'aider ses clients à réduire leur empreinte carbone, ce qui peut conduire le Groupe à prendre sur son bilan des activités émettant des gaz à effets de serre pour pouvoir les décarboner. En anticipant la matérialisation des impacts physiques climatiques sur les services qu'il opère *via* des actions d'adaptation, Veolia contribue également à la résilience de ses clients et des territoires sur lesquels le Groupe est présent.

Ces deux catégories de risques peuvent avoir une incidence négative sur l'entreprise, en raison :

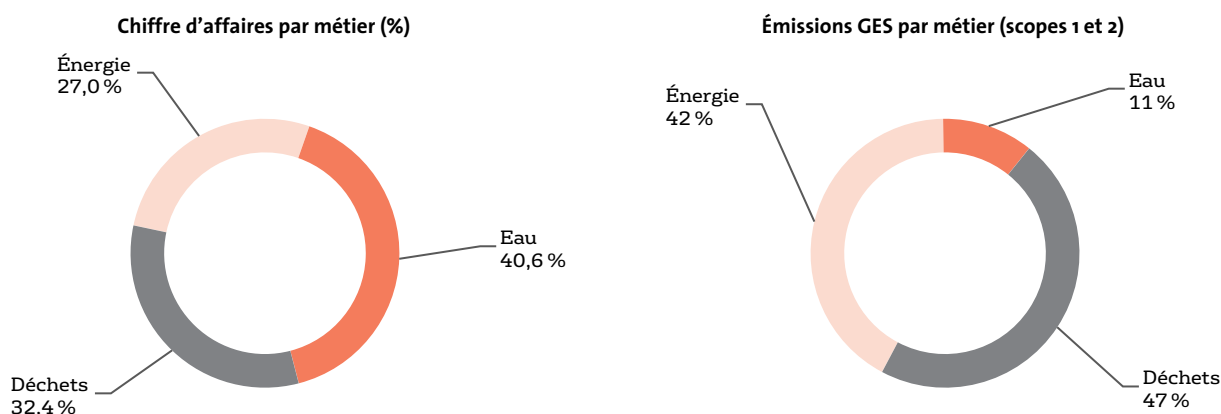
- des conséquences liées à l'augmentation en fréquence et en sévérité d'événements naturels extrêmes (risques extrêmes) ou à une évolution progressive et défavorable des conditions climatiques (risques chroniques), notamment pour les métiers de l'Eau et de l'Énergie ;
- de l'évolution des réglementations, en particulier sur la production d'énergie et les marchés de quotas de CO₂, qui illustre également l'impact négatif des risques de transition sur le modèle d'affaires du Groupe.

Le détail de ces différents risques est présenté au chapitre 1, section 1.3.2 « Facteurs pouvant influencer les métiers » *supra* et au chapitre 2, section 2.2.2.1 « Risques liés au dérèglement climatique et aux catastrophes naturelles » *supra* et section 2.2.2.4 « Risques liés aux évolutions réglementaires, notamment en matière sanitaire ou environnementale » *supra*.

Afin de contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique, Veolia est engagé pour lui-même et ses clients dans la mise en œuvre de solutions visant à réduire l'émission de gaz à effet de serre (GES) et à limiter l'évolution du climat (cf. section 4.2.3.2 *infra*).

En 2023, les émissions directes (scope 1)⁽¹⁾ et indirectes liées aux achats d'énergie (scope 2)⁽²⁾ de GES émises par les activités gérées par le Groupe sont de 33,6 millions de tonnes eq. CO₂. Elles proviennent pour 42 % de son métier Énergie (liées à l'exploitation de réseaux de chaleur principalement) et pour 47 % de son métier Déchets (principalement des émissions de méthane⁽³⁾ (CH₄) dans les centres de stockage de déchets et des émissions de dioxyde de carbone (CO₂) par les incinérateurs). La répartition des émissions de GES (scopes 1 et 2) par métiers n'est pas directement corrélée à la répartition du chiffre

d'affaires par métier (cf. schéma ci-dessous). Le Groupe calcule aussi les autres émissions indirectes (scope 3)⁽⁴⁾ : les émissions liées aux postes significatifs du scope 3 représentent 48,3 % du total des émissions générées par l'activité du Groupe (scopes 1, 2 et 3) (cf. section 4.2.3.3.1 *infra*). L'activité de Veolia permet aussi d'éviter des émissions (scopes 1, 2 et 3) chez ses clients.



En plus de soutenir et d'incarner la transition vers une économie bas carbone, Veolia a depuis 2022 :

- renforcé sa démarche d'adaptation aux effets physiques du dérèglement climatique en initiant une démarche d'évaluation des conséquences opérationnelles des risques physiques chroniques et extrêmes afin d'identifier les meilleures stratégies d'adaptation au niveau local ;
- réalisé une analyse d'exposition climatique de l'ensemble des contrats et sites du Groupe afin d'identifier les zones et sites prioritaires pour le déploiement d'analyses de risques physiques poussées et l'identification d'actions d'adaptation. Ces travaux ont été conjointement menés par le département de l'Audit interne, le département des Risques & Assurances et le département du Développement Durable ;
- revu le traitement des risques physiques liés au changement climatique dans le cadre de la mise à jour de la cartographie des risques du Groupe (cf. chapitre 2, section 2.2.2.1 « Risques liés au dérèglement climatique et aux catastrophes naturelles » *supra*).

Globalement, les évolutions de la réglementation sont porteuses de nouvelles opportunités de marché pour les activités du Groupe (cf. chapitre 1, section 1.2.1 « Le programme stratégique de Veolia pour la période 2020-2023 » *supra* ; section 1.2.2 « Modèle d'affaires » *supra*) :

- acteur de la transition bas carbone, Veolia apporte à ses clients des solutions afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre (efficacité énergétique, recours aux énergies renouvelables, captage et valorisation du méthane, valorisation matière et énergétique des déchets, cf. chapitre 1, section 1.3 *supra*). En 2023, les GES évités chez ses clients grâce à l'action du Groupe représentent 15,5 Mt CO₂ eq (cf. section 4.2.3.3.2 *infra*) ;
- le Groupe est aussi engagé dans la mise en œuvre de solutions d'adaptation aux effets des dérèglements climatiques en particulier dans la gestion du petit et du grand cycle de l'eau (cf. chapitre 1, section 1.3.1.1 *supra* ; section 4.2.3.2.2 « Scénarios d'adaptation » *infra*).

Les activités de Recherche et Innovation du Groupe contribuent pleinement au développement de solutions de réduction des émissions de GES, d'optimisation des consommations énergétiques et de solutions techniques pour l'adaptation au dérèglement climatique (cf. chapitre 1, section 1.4.3 *supra*), l'accompagnement à la résilience des territoires étant porté par le pôle d'ingénierie conseil Seureca (cf. section 4.2.3.2.2 *infra*).

⁽¹⁾ Émissions directes de GES (scope 1) : Émissions directes provenant des installations fixes ou mobiles situées à l'intérieur du périmètre organisationnel, c'est-à-dire émissions provenant des sources détenues ou contrôlées par l'organisme comme : combustion des sources fixes et mobiles, procédés industriels hors combustion, biogaz des centres de stockage de déchets, fuites de fluides frigorigènes.

⁽²⁾ Émissions indirectes liées aux achats d'énergie (scope 2) : Émissions indirectes associées à la production d'électricité, de chaleur ou de vapeur importée pour les activités de l'organisation. Veolia inclut aussi les pertes des réseaux de distribution d'électricité et de chaleur opérés par le Groupe.

⁽³⁾ Le pouvoir de réchauffement sur 100 ans du méthane biogénique (CH₄) est 28 fois plus important que celui du dioxyde de carbone (CO₂), rapport du GIEC AR5, 2014.

⁽⁴⁾ Autres émissions indirectes (scope 3) : les autres émissions indirectement produites par les activités de l'organisation qui ne sont pas comptabilisées dans le scope 2 mais qui sont liées à la chaîne de valeur complète comme : l'achat de matières premières (électricité, chaleur ou gaz pour une activité de distribution...), de services ou autres produits (réactifs...), déplacements des salariés, transport amont et aval des marchandises, gestions des déchets générés par les activités, utilisation et fin de vie des produits et services vendus, immobilisation des biens et équipements de productions...

4.2.3.2 Politique et engagements


4.2.3.2.1 Engagements et objectifs

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia a pris pour engagement de combattre les pollutions et d'accélérer la transition écologique (cf. section 4.1.1 *supra*).

Cet engagement se décline en plusieurs objectifs, dont celui de lutter contre le dérèglement climatique. Pour illustrer cet objectif, le Groupe

a défini deux cibles 2023, l'une pour la réduction des émissions de GES, l'autre pour augmenter les émissions de GES évitées à des tiers.

Dans le cadre de son nouveau programme stratégique GreenUp pour la période 2024-2027, Veolia réaffirme son engagement en s'engageant sur une trajectoire de décarbonation alignée 1,5°C et en renforçant ses leviers de décarbonation jusqu'en 2032, en particulier pour ce qui concerne la sortie du charbon pour les activités du métier énergie et le captage du méthane dans les centres de stockage de déchets non recyclable.

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur - définition	Résultat 2020	Résultat 2021	Résultat 2022	Résultat 2023	Cible 2023
Combattre les pollutions et accélérer la transition écologique	Lutte contre le dérèglement climatique		<ul style="list-style-type: none"> Réduction des émissions de GES : progression du plan d'investissements visant à éliminer le charbon en Europe d'ici à 2030 	8 %	17 %	30 %	42 %	30 % des investissements totaux à réaliser ⁽¹⁾
			<ul style="list-style-type: none"> Émissions évitées : contribution annuelle aux émissions de GES évitées (évaluées au regard de scénarios de référence) - FE IEA2013 (2) 	12,5 Mt CO ₂ eq	12,4 Mt CO ₂ eq	14,1 Mt CO ₂ eq	15,5 Mt CO ₂ eq	15 Mt CO ₂ eq
Sponsor	Claude Laruelle		Membre du comité exécutif, directeur général adjoint en charge des Finances, du Digital et des Achats					

(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€. Pour information, 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. 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.

Veolia souscrit aux conclusions de la synthèse du sixième rapport d'évaluation publiée par le GIEC en mars 2023 qui soulignent l'augmentation de la fréquence et de l'intensité des changements climatiques et rappelle l'urgence de réduire les émissions de manière rapide et importante pour limiter le réchauffement à 1,5 °C. Ce sixième rapport d'évaluation met également en lumière la nécessaire articulation et la bonne cohérence entre les trajectoires de réduction des GES et les plans d'adaptation aux effets du dérèglement climatique.

Le Groupe contribue pleinement à la démarche de neutralité carbone des sites sous sa responsabilité opérationnelle. Cette démarche s'articule autour de quatre axes complémentaires :

Axe n° 1 : La réduction des émissions GES du Groupe s'appuyant sur la mesure et le reporting des émissions de GES des scopes 1, 2 et 3 (cf. section 4.2.3.3.1 *infra*).

La responsabilité de Veolia est différenciée :

- sur ses actifs de production détenus en propres, en particulier en investissant pour éliminer le charbon sur le périmètre Europe d'ici à 2030, pour un montant évalué à hauteur de 1,65 milliard d'euros (529 millions d'euros d'ores et déjà investis à fin 2023) et en investissant pour capter le méthane sur ses installations de déchets non dangereux (plan en accélération) ;

- sur les activités et services pour lesquels le Groupe exerce le contrôle opérationnel notamment, il a la capacité de décider du choix du mix énergétique, des investissements ;
- dans sa chaîne de valeur, selon la capacité d'influence du Groupe.

En 2019, Veolia avait pris l'engagement de réduire de 22 % ses émissions de gaz à effet de serre (scope 1 et scope 2) d'ici à quinze ans, soit en 2034, par rapport au périmètre opérationnel de l'année de référence 2018⁽⁵⁾. Cet objectif, compatible avec l'ambition de l'Accord de Paris (trajectoire en dessous de 2 °C) avait été validé par la *Science Based Targets Initiative* (SBTi)⁽⁶⁾.

En septembre 2021, Veolia a signé la Business Ambition for 1,5 °C de la *Science based targets initiative* et rejoint la Race to Zero de l'UNFCCC.

Conformément à cet engagement, le Groupe a soumis son dossier de validation à la SBTi en décembre 2023. Pour atteindre le Net Zéro en 2050 le Groupe accélère sa démarche de décarbonation en s'engageant à réduire d'ici 2032 de 50 % ses scopes 1 et 2, et de 30 %⁽⁷⁾ ses émissions de scope 3 par rapport à 2021⁽⁸⁾. Le Groupe vise par ailleurs une réduction de 90 % de l'ensemble de ses scopes (1, 2 et 3) d'ici 2050. La validation de ces nouvelles cibles de réduction par la SBTi doit être réalisée au cours du premier semestre 2024 pour une communication du résultat au second semestre 2024.

Principaux leviers de réduction des émissions de gaz à effet de serre à court terme

	2020	2021	2022	2023	Objectif 2023
CO ₂ : Progression du plan d'investissements visant à éliminer le charbon en Europe d'ici à 2030 ⁽¹⁾ (en % par rapport à la cible 2030)	8 %	17 %	30 %	42 %	30 %
CH ₄ : Taux de captage du méthane (en %) (périmètre courant)	56,5 %	56,3 %	55,6 %	58,5 %	55 %

(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.

(5) Le périmètre retenu pour le calcul des variations d'émissions de GES dans le cadre de la SBTi est le périmètre opérationnel 2018. En cas de cessation de contrat, il ne sera plus comptabilisé de variation d'émissions, les variations antérieures restant acquises.

(6) L'initiative SBTi fournit aux entreprises des trajectoires de réductions d'émissions GES permettant de calculer de combien elles doivent réduire leurs propres émissions et dans quels délais pour contribuer à l'Accord de Paris sur le climat. <https://sciencebasedtargets.org/companies-taking-action>.

(7) Le taux de couverture de nos émissions de scope 3 est de 75,3 %, le minimum requis par la SBTi étant de 67 %

(8) Les émissions pro forma 2021 de Veolia (35,5Mt) sont la somme des émissions du périmètre Veolia publiées en 2021 et des émissions 2021 provenant du périmètre Suez acquis et conservé en date de publication de ce document.

Les deux leviers principaux à court terme (horizon 2034) pour la réduction des émissions sont la sortie du charbon et l'amélioration du captage du méthane.



En 2019, le Groupe a défini un programme d'investissements de 1,274 milliard d'euros (réévalué en 2023 à 1,65 milliard d'euros) pour transformer ses installations fonctionnant au charbon en Europe à horizon 2030. Cet objectif est bien engagé. L'année 2023 a été marquée par la mise en service des nouvelles installations à Braunschweig en Allemagne, ainsi qu'à Prerov et Kolin en République tchèque qui rendent effectives la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Les investissements ont quant à eux porté principalement sur des installations en Pologne et République tchèque pour lesquelles la sortie du charbon est prévue d'ici fin 2024.

Le taux moyen de captage du méthane (à périmètre courant) sur les sites de stockage des déchets est de 58,5 % en 2023 (au-dessus de 85 % en Europe). Les premiers effets du plan de capture sur les sites de stockage en Amérique latine (70 millions d'euros d'investissements devraient porter le taux de captage de 40 % à 70 % dans cette zone à horizon 2026). D'autres programmes d'investissement sont à l'étude pour des installations en Asie et en Australie.

En complément, d'autres leviers de réduction à court terme sont en cours de déploiement : efficacité énergétique dans le pompage de l'eau, recours à l'énergie renouvelable, notamment solaire, pour autoconsommation sur nos sites, récupération de chaleur industrielle et dans les réseaux d'eau, récupération de froid dans les terminaux méthaniers, véhicules électriques (utilitaires et collecte de déchets).



Dans le cadre de son programme stratégique GreenUp 2024-2027, Veolia a pris les objectifs et cibles suivants:

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur - définition	Référence 2023	Cible 2027
Combattre les pollutions et accélérer la transformation écologique	Décarbonation – réduction de nos émissions		<ul style="list-style-type: none"> Réduction des émissions GES Scopes 1 et 2 	-5 % vs 2021 (33,6 Mt vs 35,5 Mt)	-18 % vs 2021 (29 Mt vs 35,5 Mt)
Sponsor	Claude Laruelle		Membre du comité exécutif, directeur général adjoint en charge des Finances, du Digital et des Achats		
Combattre les pollutions et accélérer la transformation écologique	Décarbonation – transformation de nos installations		<ul style="list-style-type: none"> Capex de décarbonation, dont sortie du charbon et captage méthane (cumul 2024-2027) 	n/a	600 M€
Sponsor	Philippe Guitard		Membre du comité exécutif, directeur de la zone Europe centrale et orientale		

Axe n° 2 : le développement de solutions pour permettre à ses clients d'éviter des émissions, à travers la généralisation de l'économie circulaire et la valorisation de l'énergie fatale.

Émissions de GES évitées, liées au programme stratégique 2020-2023

(en Mt CO ₂ eq)	2020	2021	2022	2023	Objectif 2023
Émissions évitées - FE IEA 2013* ⁽¹⁾ (périmètre courant)	12,5	12,4	14,1	15,5	15

* Ce calcul intègre la Preliminary guidance on accounting avoided emissions for the waste and recycling sector (EIT Climate KIC – January 2020) et des émissions évitées liée à l'activité énergie (cogénération et production d'énergie renouvelable et alternative).

(1) Facteurs d'émissions de l'électricité (FE IEA) utilisés pour fixer la cible du plan Impact 2023. 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.


Veolia, au travers de ses activités, permet à ses clients et des tiers de diminuer leurs émissions par rapport à une situation de référence plus carbonée. Ces émissions évitées, correspondent essentiellement à la valorisation énergétique et le recyclage des déchets, la production d'énergie renouvelable et bas carbone, ainsi que le captage du biogaz sur les centres de stockage de déchets non dangereux.

Les émissions évitées augmentent de près de 10 % entre 2022 et 2023, passant de 14,1 à 15,5 millions de tonnes eq. CO₂. Cette augmentation est principalement liée à l'élargissement du périmètre de l'indicateur au captage du biogaz qui apportent près de 886 kt. À noter également les contributions significatives de l'incinérateur d'Istanbul en Turquie (248 kt) et du centre de tri de Madrid en Espagne (188 kt).

En 2023, le Groupe a poursuivi l'analyse de sa méthodologie au regard du standard émergent que constitue la *Guidance on avoided emissions* élaborée conjointement par le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) et la Net Zero Initiative (NZI) de Carbone 4, ainsi que les travaux sectoriels de l'association Record sur le recyclage et la valorisation des déchets. Ces travaux permettront d'élargir le périmètre de l'indicateur à de nouveaux cas d'usages et conduira à une mise à jour de la méthodologie pour la production d'énergie dans le cadre du programme stratégique 2024-2027.



Dans le cadre de son programme stratégique GreenUp 2024-2027, Veolia a pris les objectifs et cibles suivants:

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Référence 2023	Cible 2027
Combattre les pollutions et accélérer la transformation écologique	Décarbonation de nos clients - Scope 4		• Émissions de GES effacées (nouvelle méthodologie)	13,8 Mt	≥18 Mt
Sponsor	Christophe Maquet		Membre du comité exécutif, directeur de la zone Asie-Pacifique		

Axe n° 3 : la capture du CO₂

Afin de neutraliser ses émissions résiduelles (celles qu'il ne peut ni éviter ni réduire) d'ici 2050, le Groupe développe des solutions (technologiques ou naturelles) de capture du CO₂, mises en œuvre au sein, ou en dehors de sa chaîne de valeur.

Le Groupe projette de développer des démonstrateurs pour tester différents procédés de capture du carbone, en particulier sur un site d'incinération de déchets ménagers et de déchets spéciaux en France. Le Groupe étudie également la faisabilité du stockage du CO₂ sur l'unité de valorisation énergétique de Marchwood au Royaume-Uni. Enfin le groupe explore également différentes voies de valorisation du CO₂ comme l'usage direct en horticulture ou dans l'industrie, la transformation en méthanol ou encore en carburant d'aviation durable (SAF).

Par ailleurs, en 2023, le Groupe a commencé à travailler sur des solutions de séquestration innovantes visant à stocker durablement le CO₂ dans les sols tout en améliorant leur fertilité. Parmi ces dernières on trouve le Biochar, matériau produit par pyrolyse ou thermolyse de la biomasse ou de boues d'épuration à haute température ; ou encore les poussières de roches (enhanced rock weathering) dont l'objectif est de répandre des roches basaltiques / silicates broyées sur les terres pour les faire réagir chimiquement avec l'eau de pluie chargée en CO₂.

Axe n° 4 : la contribution carbone volontaire

La contribution carbone volontaire est par définition optionnelle, elle ne contribue pas à la trajectoire Net Zéro d'une entreprise, mais représente néanmoins une contribution à la neutralité carbone globale à l'échelle planétaire qui reste encouragée. Compte tenu des leviers de réduction importants de nos émissions directes et des capacités d'investissement dont il dispose, le Groupe ne fait pas de la contribution carbone volontaire une priorité. Pour autant, le Groupe a participé au développement du Label bas carbone français au travers de I4CE, et met en œuvre des contributions carbone volontaires à hauteur des émissions de certains de ses contrats à la demande de ses clients (ex. contrat d'eau du SEDIF en France neutre en carbone, soit 4,6 millions d'usagers). Le Groupe s'inscrit par ailleurs dans des mécanismes de marché permettant de générer des crédits carbone, en particulier sur ses centres de stockage de déchets en Amérique latine, et en Australie qui offrent la possibilité à d'autres acteurs de mettre en œuvre des contribution carbone volontaires.

4.2.3.2.2 Trajectoires d'émissions et scénarios climat

Depuis 2020, Veolia utilise des outils d'analyse par scénarios appliqués aux problématiques du dérèglement climatique. L'analyse de scénarios utilisée a permis d'estimer les risques et opportunités associés tant aux risques physiques sélectionnés qu'aux risques liés à la transition vers une économie bas carbone. Concernant les risques physiques, le Groupe étant déjà doté d'outils d'analyse des risques naturels et d'indicateurs associés aux principaux risques physiques identifiés (stress hydrique et inondations)⁽⁹⁾, l'étude a permis d'estimer leur impact sur la cartographie des risques du Groupe à court, moyen et long termes, ainsi que de les financiariser (cf. chapitre 2, section 2.2.2.1, « Risques liés au dérèglement climatique et aux catastrophes naturelles » *supra*). Le choix des scénarios de transition a intégré les plans de relance mis en œuvre après la première vague de la pandémie de Covid dans les géographies sur lesquelles le Groupe opère : ces plans donnent en effet une part importante aux financements des activités de transition bas carbone, en Europe comme en Asie.

Le comité de pilotage interne, sous présidence du sponsor Climat au comité exécutif, composé en particulier des directeurs de la stratégie et de l'innovation, du développement durable, et des principales BUs, a retenu une quinzaine d'opportunités business et une dizaine de risques qui sont intégrés dans la revue du planning stratégique.

Par ailleurs, Veolia a contribué à faire émerger des outils pragmatiques pour mettre en œuvre cette recommandation de la TCFD⁽¹⁰⁾ et plus récemment des lignes directrices non contraignantes sur l'information non financière de la Commission européenne sur l'utilisation de scénarios climat. Veolia a co-piloté l'étude AFEP « Aider les entreprises à bâtir leurs scénarios énergie-climat » et participé à la *European Lab Project Task Force* (PTF) on climate-related reporting de EFRAG sur l'identification des bonnes pratiques, en particulier l'utilisation de scénarios climat.

Scénarios de transition

Les cibles – à horizon 15 ans – de réduction des émissions de GES sur le périmètre opérationnel de Veolia ont été validées par l'initiative *Science Based Targets*, compatibles avec les objectifs de l'Accord de Paris sur le climat.

⁽⁹⁾ Cf. indicateurs du plan d'objectifs environnementaux 2020-2023.

⁽¹⁰⁾ La TCFD (Task Force on Climate related Financial Disclosures), instituée par le FSB – Financial Stability Board – du G20, a émis en 2017 des recommandations concernant la transparence des entreprises en matière de climat, pour permettre aux acteurs de l'investissement de favoriser la réduction des émissions de gaz à effet de serre et les actions d'adaptation, reprises à travers les lignes directrices non contraignantes de la Commission européenne en juin 2019.

Veolia acteur responsable de la transition énergétique : vers la substitution du charbon thermique

Les activités de Veolia utilisant du charbon représentaient 2,9 % de son chiffre d'affaires et 31 % des émissions directes des activités sous contrôle opérationnel du Groupe en 2017. Veolia a décidé de prendre position sur la production de chaleur et d'électricité à partir de charbon.

En 2018, le conseil d'administration a adopté un plan de substitution du charbon thermique. Veolia s'est engagé à ne pas développer ou acquérir de nouvelles activités utilisant du charbon, sauf les activités visant précisément à substituer au charbon des énergies moins émettrices de gaz à effet de serre. Plutôt que s'en défaire par cession, le Groupe s'est engagé à convertir ses activités existantes afin d'éliminer totalement à terme l'impact CO₂ de l'usage du charbon en combinant divers leviers : l'amélioration du rendement énergétique par la mise en œuvre de solutions d'efficacité de la production et des réseaux d'énergie, ainsi que la substitution du charbon, soit par des combustibles alternatifs (déchets, biomasse, gaz), soit par l'utilisation de chaleur fatale récupérée. Cet engagement fait l'objet d'un suivi annuel par le comité recherche, innovation et développement durable du conseil d'administration.

Veolia se fixe, dans son plan Environnement 2024-2027, un objectif de 600 millions d'euros supplémentaires d'investissements visant à convertir les centrales à charbon en Europe d'ici 2030 sur les sites où Veolia a la maîtrise des investissements (529 millions d'euros d'ores et déjà investis à fin 2023) et en investissant pour capter le méthane sur ses installations de déchets non dangereux (plan en accélération).

Veolia s'est engagé en faveur d'un prix du carbone robuste et prévisible en signant, dès septembre 2014, la déclaration d'engagement de la Banque mondiale. En avril 2015, le Groupe s'est engagé en soutenant l'initiative CEO climate leaders du Forum économique mondial. En mai 2015, Veolia Environnement a signé les Business Leadership Criteria du Global Compact, la Carbon Pricing Leadership Coalition et celui de l'AFEP-MEDEF, son président-directeur général militant pour une redevance carbone qui permette de taxer la pollution par les gaz à effet de serre et de redistribuer directement ces fonds aux projets d'atténuation. Dans le cadre de sa feuille de route Net Zéro 2050, le Groupe mettra en place dès 2024 des budgets CO₂ adaptés à chaque zone. Ces budgets sont élaborés selon un processus inspiré des processus budgétaires en tenant compte des secteurs d'activité, des objectifs de croissance et des réglementations locales en matière de CO₂.

Contribuer à la neutralité carbone des territoires

Veolia contribue activement aux réductions des émissions de GES des territoires et des pays où il exerce son activité.

En 2018-2019, Veolia a participé à l'étude Zéro Émission Nette 2050 (ZEN 2050) portée par Entreprises pour l'environnement (EPE), contribution d'un groupe multisectoriel d'entreprises à la réflexion sur la Stratégie nationale bas carbone (SNBC) de la France.

Veolia a contribué, avec Imperial College of London, à l'Étude sur les émissions de GES du secteur des déchets au Royaume-Uni, et estimation du potentiel de contribution à la réduction des émissions pour les 4^e et 5^e budgets carbone du pays.¹¹

Le Groupe milite pour une comptabilité scientifique des émissions de gaz à effet de serre (GES). L'outil d'empreinte carbone des contrats et offres développé par Veolia, GreenPath (cf. section 4.2.1.6), est vérifié par le CITEPA – organisme scientifique de référence – conforme au Bilan Carbone®, au GHG Protocol et aux normes ISO. En 2019, Veolia a aussi initié la rédaction d'un « Guide des principes méthodologiques pour le calcul des émissions évitées par le secteur du traitement et de la valorisation des déchets » sur un financement européen⁽¹²⁾ et présenté ces travaux au sein des fédérations européennes pour un projet à cette échelle. Veolia participe aussi au comité de normalisation ISO sur la neutralité Carbone.

Le Groupe est aussi engagé dans la valorisation des solutions bas carbone amenant à des émissions évitées et participe aux ECO-PROFIL des matières plastiques recyclées réalisés par le Syndicat national des régénérateurs de matière plastique (SRP). En 2021, le SRP a remis à ses clients des certificats représentant une économie potentielle de 1 million de tonnes équivalent CO₂.

Scénarios d'adaptation

Veolia prend aussi en compte dans sa réflexion stratégique les implications physiques des scénarios de réchauffement approuvés par le GIEC. En 2022, le Groupe avait ainsi enrichi sa démarche d'adaptation en initiant des analyses d'exposition et de vulnérabilités de ses activités sur la base d'un scénario de réchauffement global atteignant 4°C à l'horizon 2100 (SSP5-RCP8.5). Ces travaux permettent d'appréhender les conséquences du dérèglement climatique sur les différentes activités de Veolia et les impacts sur les infrastructures exploitées pour le compte de ses clients. Ainsi, les équipes peuvent intégrer aux services qu'elles proposent des mesures d'adaptation garantissant la continuité de service et contribuant autant à la résilience du Groupe qu'à celle de ses clients. Ces travaux ont été poursuivis et étoffés en 2023 afin de permettre à Veolia de disposer de deux outils complémentaires permettant d'appréhender l'exposition et la vulnérabilité de ses activités de manière globale, via :

- la conduite d'une analyse d'exposition climatique de près de 2000 sites exploités par Veolia dans le monde en prenant en compte un scénario RCP8.5 et des modèles climatiques régionaux à horizon 2030 et 2050. Les aléas physiques considérés couvrent des phénomènes chroniques (hausse de la température moyenne, montée du niveau de la mer, changement du régime de précipitations) et extrêmes (sécheresses, inondations, vagues de chaleur et de froid), et le périmètre d'étude comprend également tous les métiers de Veolia. Le Groupe travaille sur cette base à établir une liste de pays et sites prioritaires au regard de l'adaptation au changement climatique ;
- la construction de profils de vulnérabilité de référence par activité sur la base des études pilotes amorcées en 2022. Le périmètre métier de ces études est en cours d'élargissement afin de couvrir l'ensemble des activités du Groupe.

Ces travaux, en cohérence avec les évolutions réglementaires attendues⁽¹³⁾ et l'émergence de bonnes pratiques sur l'évaluation des risques physiques, complètent les indicateurs relatifs au stress hydrique et au risque inondation précédemment intégrés au Plan Environnemental 2020-2023.

⁽¹¹⁾ An exploration of the resource sector's greenhouse gas emissions in the UK, and its potential to reduce the carbon shortfall in the UK 4th and 5th carbon budgets.

⁽¹²⁾ Preliminary Guidance on Accounting for Avoided Emissions in the Waste Management and Recycling Sector, projet financé par l'EIT Climate KIC en 2019, initié par Veolia et réalisé avec Quantis, The Gold Standard Foundation, WBCSD, Paprec, Séché Environnement et Suez.

⁽¹³⁾ Taxonomie européenne, CSRD, mais aussi PNACC 3 en France, par exemple.

Gestion du risque inondation⁽¹⁴⁾

	2022	2023*	Objectif 2023
Taux de mise en place d'un plan d'adaptation au risque inondation sur les sites à enjeu	30 %	30 %	↑

* Le changement de méthodologie est détaillé ci-dessous.

Le Groupe a décidé en 2023 d'adopter une nouvelle approche tenant compte des évolutions climatiques en ligne avec les bonnes pratiques émergentes demandant une analyse prospective (CSRD et Taxonomie européenne). Cette approche découle des travaux d'analyse des impacts du dérèglement climatiques développés.

L'analyse d'exposition climatique de près de 2000 sites exploités par Veolia a remplacé en 2023 les diagnostics et plans dédiés au risque inondations. L'étude d'exposition se base sur des projections issues de modèles climatiques régionaux (Cordex) via l'indicateur RX5day⁽¹⁵⁾.

Contribuer à l'adaptation des territoires au dérèglement climatique

Veolia accompagne le développement des territoires et participe à leur résilience en leur proposant des offres de solutions d'adaptation (1) au dérèglement climatique et, plus largement, (2) aux stress et aux chocs qu'ils peuvent subir. Les services proposés par le Groupe à ses clients recouvrent notamment :

- la gestion optimisée du grand cycle de l'eau et la protection de la ressource/biodiversité ;
- la réutilisation des eaux usées permettant de réduire la pression sur les ressources et les conflits d'usage ;
- la sobriété et communication aux citoyens pour l'encouragement de comportements de consommation plus vertueux ;
- la maîtrise de l'assainissement urbain par temps de pluie afin de limiter les risques d'inondation, les impacts sanitaires et sur la biodiversité, les cours d'eau et les plages ;
- la limitation des îlots de chaleurs urbains ;
- l'intégration des événements extrêmes dans la conception des usines pour nos clients afin d'assurer la protection des biens et la poursuite des services essentiels (épuration, distribution et traitement d'eau) ;
- la gestion de crise et les plans de continuité des services essentiels (eau, énergie, gestion des déchets...) en cas d'événements extrêmes.

À ce titre, Veolia a développé de nombreuses références, notamment dans les métiers de production et de gestion de l'eau :

- le Groupe a ainsi développé de nombreux projets d'anticipation et de gestion de crise au niveau du grand cycle de l'eau favorisant également la protection de la biodiversité (Aguas de Galicia, Guadalquivir en Espagne) et bénéficie de nombreuses références en gestion des ressources souterraines et de surface pour l'optimisation des usages ;
- via son entité Aquatec en Espagne, Veolia propose un système d'évaluation et d'alerte multi-risques (vents, incendies, neige, inondations..) ainsi qu'un accompagnement sur la définition des mesures et des protocoles d'urgence pour aider les collectivités à élaborer leur plan d'action ;
- au Chili, la filiale Aguas Andinas a déployé un plan d'investissement dédié à l'adaptation aux effets du dérèglement climatique pour faire face à la sécheresse, aux événements de turbidité, au vieillissement et à la dégradation des infrastructures. Les actions entreprises comprennent par exemple la construction de solutions de stockage d'eau en surface grâce auxquelles la ville de Santiago a augmenté son autonomie en eau. De nombreuses campagnes de communication et sensibilisation des citoyens complètent ce dispositif.

Par ailleurs, le Groupe propose également des services d'identification des risques et de planification au bénéfice de la protection des ressources et de la résilience des infrastructures et des services publics, notamment grâce à son pôle d'ingénierie conseil Seureca et son entité Aquatec :

- dans le cadre de l'initiative 100 Resilient Cities dont Veolia est partenaire stratégique, le Groupe a accompagné en 2016 la Nouvelle-Orléans dans le déploiement de sa stratégie de résilience via un pilote en partenariat avec le réassureur SwissRe. Le projet a mené à l'évaluation fine de l'exposition aux risques physiques climatiques (principalement inondations et ouragans) des infrastructures hydrauliques de la ville ;
- de la même manière, Veolia a également travaillé avec le Milwaukee Metropolitan Sewerage District pour la définition de la stratégie de résilience de la région de Milwaukee (USA). Le plan, publié en 2019, s'est appuyé sur une analyse des risques et des enjeux du territoire hiérarchisés lors d'ateliers avec les parties prenantes du territoire. Le cadre stratégique fournit des recommandations opérationnelles en termes d'environnement, d'économie et d'infrastructures, afin de rendre la région plus résiliente ;
- depuis 2020, Veolia participe également au projet européen RESCCUE, déployé à Bristol, Barcelone et Lisbonne ; dans ce cadre, le Groupe accompagne le déploiement d'une boîte à outils méthodologique d'analyse de la résilience urbaine basée sur une approche multi-risques, afin d'aider les villes à améliorer leur capacité à anticiper, se préparer et répondre aux crises climatiques ;
- Veolia est impliqué dans le projet LIFE BAETULO, porté par l'Union européenne et centré sur le territoire de la municipalité de Badalona (Espagne). La filiale Aquatec du Groupe a notamment contribué à l'élaboration d'un système d'alerte précoce visant à anticiper les impacts climatiques sur le réseau d'assainissement et des gestion des eaux pluviales urbain ;

Les actions entreprises par le Groupe relativement à la maîtrise de sa propre exposition aux risques physiques climatiques futurs renforcent son rôle de partenaire privilégié pour accompagner les territoires dans l'élaboration de leurs trajectoires et plans d'adaptation.

À titre d'exemple, en 2023, les équipes ont développé une nouvelle offre intitulée Greenpath Résilience qui se décline en cinq types de solutions complémentaires : comprendre, optimiser, adapter, transformer et établir une stratégie pour le long terme. Cette offre est flexible et permet de cibler des problématiques telles les sécheresses, les pollutions, et les inondations en agissant sur la résilience des services, la protection de la ressource, l'habitabilité des villes et la circularité pour l'autonomie.

⁽¹⁴⁾ L'indicateur de gestion des risques inondation est calculé pour les sites inclus dans le périmètre Veolia historique, avant la fusion avec Suez.

⁽¹⁵⁾ Indicateur renseignant le volume maximal de précipitation atteint pendant cinq jours consécutifs.

4.2.3.2.3 Gouvernance de l'engagement climat

Le pilotage de la politique de lutte contre le dérèglement climatique s'effectue au plus haut niveau du Groupe. Le conseil d'administration valide la stratégie du Groupe et prend des décisions qui engagent le Groupe comme la substitution du charbon sur le moyen-long terme des centrales de production de chaleur. Il suit la performance de l'entreprise à travers les indicateurs de la performance plurielle « Lutte contre le dérèglement climatique » (cf. chapitre 1, section 1.2.1.7). Les résultats des engagements climat pour la réduction des émissions de GES du Groupe sont présentés annuellement à son comité recherche, innovation et développement durable. Celui-ci est également régulièrement informé des initiatives de Veolia en matière d'adaptation au changement climatique. En ce qui concerne la gestion des risques climatiques associés, la cartographie des risques Groupe auxquels ils sont intégrés est revue annuellement par le comité d'Audit.

Au niveau du comité exécutif, le directeur général adjoint en charge des Finances, du Digital et des Achats, Claude Laruelle, sponsor de l'engagement climat atténuation, présente les résultats du Groupe sur sa politique d'atténuation et soumet les propositions de plans d'actions associés. Les indicateurs environnementaux retenus dans le calcul de la rémunération variable du président-directeur général et des membres du comité exécutif contribuent également aux engagements climat du Groupe (cf. chapitre 3, section 3.4 *infra*).

Concernant l'adaptation au changement climatique, le sponsor au sein du comité exécutif de la démarche Groupe est Sébastien Daziano, directeur de la stratégie et de l'innovation. Depuis 2023, Jean-François Nogrette, directeur de la zone France et déchets spéciaux Europe, est également sponsor du risque lié à l'exposition de nos activités aux impacts du dérèglement climatique dans le cadre du plan de gestion des risques issu de la cartographie 2023.

La direction de la stratégie assure la coordination des actions liées aux engagements du Groupe à contribuer à l'atténuation du changement climatique. Les indicateurs de performance environnementale correspondants sont intégrés au Système de Management Environnemental et Industriel du Groupe.

En parallèle, l'équipe Adaptation au changement climatique de la direction de la performance plurielle et du développement durable coordonne les travaux liés à l'adaptation au changement climatique et à la gestion des risques climatiques physiques, en coordination avec le département des Risques & Assurances. Les avancées sont présentées et validées par le comité de prévention, responsable du monitoring de ces risques et du suivi des plans d'action associés. Il est composé de deux membres du comité exécutif, le directeur général adjoint en charge des finances et le secrétaire général, ainsi que du directeur en charge des Risques & Assurances et de la directrice de la direction Soutien Métiers & Performance.

Au niveau opérationnel, chaque directeur de *Business Unit* est responsable de la déclinaison de la stratégie du Groupe en opportunités business et des risques inhérents à ses métiers et son territoire. Le risque climat est identifié comme l'un des principaux risques du Groupe (cf. chapitre 2, section 2.2.1.1 *supra*) et de la déclaration de performance extra-financière (cf. section 4.7).

Une participation active aux conférences climat et alliances

Veolia est engagé dans la conférence internationale de la Convention-cadre des Nations unies sur le changement climatique (CCNUCC). Depuis la COP21, le Groupe se mobilise pour témoigner à l'occasion de ces conférences et contribuer aux débats en matière d'atténuation et d'adaptation aux dérèglements climatiques. Lors de la COP28 à Dubaï en 2023, Veolia a participé à plusieurs événements et en particulier le Business & Philanthropy Climate Forum de l'UNFCCC ainsi qu'une table ronde sur l'accélération de la sortie du charbon organisée par la Présidence française, à l'occasion desquels Estelle Brachlianoff a présenté l'ambition du Groupe pour accélérer la transformation écologique.

Table de concordance entre les lignes directrices sur l'information non financière⁽¹⁶⁾ et les recommandations de la TCFD⁽¹⁷⁾

Informations à publier conformément aux recommandations du TCFD		Éléments de la directive sur la publication d'informations non financières				
		Modèle commercial	Politiques menées et procédures de diligence raisonnable	Résultats	Risques principaux et leur gestion	Indicateurs clés de performance
Gouvernance	a) Surveillance exercée par le conseil d'administration		1.2.1.7 3.2.2.1 3.2.2.5			
	b) Rôle de la direction		1.2.1.7 4.2.3.2.3			
Stratégie	a) Risques et opportunités liés au climat		1.2.1. 4.1.1		2.2.2.1 4.2.3.1	
	b) Impact des risques et opportunités liés au climat	1.2.1 1.3.2				
	c) Résilience de la stratégie de l'organisation	1.2.2 4.2.3.2.2				
Gestion des risques	a) Processus d'identification et d'évaluation				2.2.1 2.2.2.1 4.2.3.1	
	b) Processus de gestion				2.2.1 4.2.3.2.2 4.2.3.3	
	c) Intégration dans la gestion globale des risques				2.1.1	
Indicateurs et objectifs	a) Indicateurs utilisés pour l'évaluation			4.2.3.2.1, 4.2.3.2.2 4.2.3.3.1, 4.2.3.3.2 4.2.3.3		4.2.3.2.1, 4.2.3.2.2 4.2.3.3.1, 4.2.3.3.2 4.2.3.3
	b) Émission de GES			4.2.3.3.1 4.2.3.3.2		
	c) Objectifs					4.2.3.2.1 4.2.3.3.2 4.2.3.3.3

⁽¹⁶⁾ Supplément relatif aux informations en rapport avec le climat (2019/C 209/01).

⁽¹⁷⁾ La TCFD (Task Force on Climate related Financial Disclosures), instituée par le FSB – Financial Stability Board – du G20, a émis en 2017 des recommandations concernant la transparence des entreprises en matière de climat, pour permettre aux acteurs de l'investissement de favoriser la réduction des émissions de gaz à effet de serre et les actions d'adaptation, reprises à travers les lignes directrices non contraignantes de la Commission européenne en juin 2019.

4.2.3.3 Actions et résultats

4.2.3.3.1 Performance climat – reporting des émissions

Dans un souci de transparence et de conseil vis-à-vis de ses clients, Veolia publie les émissions de gaz à effet de serre, selon le GHG Protocol, sur le périmètre des activités sous contrôle opérationnel du Groupe, quel que soit le taux d'intégration dans les états financiers (cf. section 4.9 « Méthodologie » *infra*). La majorité de nos émissions, en particulier dans les domaines de l'énergie et du recyclage des déchets, contribuent également à décarboner nos clients. Le reste de nos émissions correspond, en particulier dans les domaines de l'eau potable, de l'assainissement et du traitement des déchets, à des services essentiels aux activités humaines. Par ailleurs, la majorité des émissions sont issues de sites dont Veolia a une maîtrise totale en tant que propriétaire et opérateur. Pour le reste des émissions, il est important de noter que Veolia intervient sans contrôle total des décisions.

Évolution des émissions de GES des activités sous contrôle opérationnel sur le périmètre courant ⁽¹⁸⁾

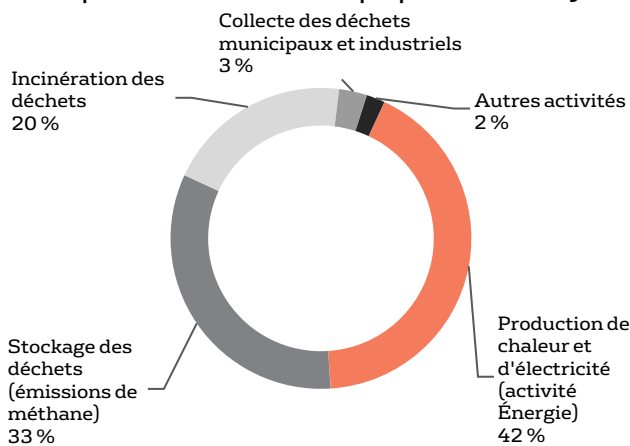
(en millions de tonnes eq CO ₂)	2019	2020	2021 historique	2021 pro forma ⁽³⁾	2022	2023
Scope 1 – Émissions directes ⁽¹⁾	26,3	25,0	26,8	31,1	28,6	27,9(v)
Scope 2 – Émissions indirectes liées aux achats d'énergie ⁽²⁾	5,2	5,0	3,7	4,4	5,0	5,7(v)
TOTAL (Scope 1 + Scope 2)	31,5	30,0	30,5	35,5	33,6	33,6(v)

(1) Par convention, les déchets ménagers sont considérés comme composés à 50 % de carbone biogénique, les combustibles solides de substitution à 30 % de carbone biogénique.

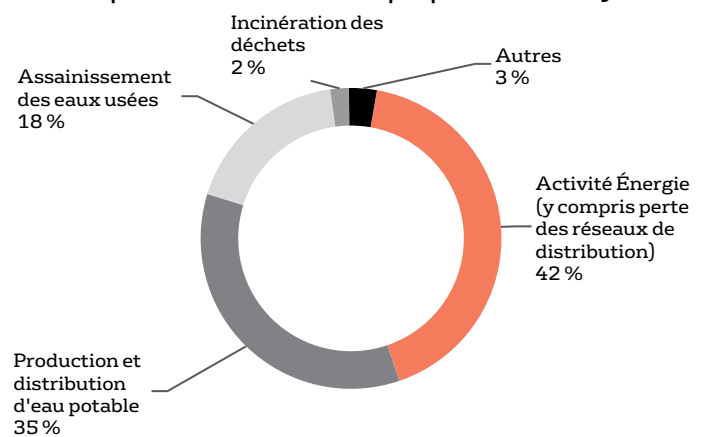
(2) Selon le GHG Protocol, les émissions liées à la chaleur, à l'électricité et au gaz achetés et distribués sans transformation sont comptabilisées dans le scope 3. Seules les pertes physiques des réseaux de distribution de chaleur et d'électricité exploités par Veolia sont comptabilisées dans le scope 2. À compter de 2021, les facteurs d'émission relatifs à l'achat d'électricité sont ceux publiés par l'Agence internationale de l'énergie. A partir de 2023, les facteurs d'émission de l'électricité sont basés sur l'IEA ou sur des valeurs régionales justifiées.

(3) Les émissions pro forma 2021 de Veolia (35,5Mt) sont la somme des émissions du périmètre Veolia publiées en 2021 et des émissions 2021 provenant du périmètre Suez acquis et conservé en date de publication de ce document. Le pro forma 2021 est la référence pour les engagements de réduction tels que présentés dans GreenUp (-18 % d'ici 2027)

Répartition des émissions du scope 1 par activité en 2023



Répartition des émissions du scope 2 par activité en 2023



Les évolutions des scopes 1 et 2 du Groupe sont principalement liées aux effets de périmètre.

En 2023, les émissions de scope 1 restent stables après l'augmentation en 2022 de 6,4 % en raison de l'intégration de Suez partiellement compensée par une réduction des consommations liée à la crise énergétique.

Les principales émissions du scope 2 sont liées aux services de production de l'eau potable et de traitement des eaux usées qui nécessitent l'achat d'électricité pour le transport et le traitement de l'eau. Une part importante de cette activité est réalisée en France, mais aussi dans des pays où le mix énergétique reste carboné comme la Chine ou la République tchèque. Pour le métier énergie, les pertes physiques des réseaux de distribution de chaleur et d'électricité exploités par Veolia sont comptabilisées dans le scope 2, selon le GHG Protocol.

L'augmentation de 14 % des émissions de scope 2 entre 2022 et 2023 s'explique principalement par l'intégration du contrat de Tachkent en Ouzbékistan.

Veolia comptabilise les émissions de carbone biogénique, principalement

liées à la combustion de biomasse pour la production d'énergie et à la part biogénique des déchets ménagers et combustibles solides de substitution incinérés. Elles s'élèvent à 13,2 millions de tonnes eq. CO₂ en 2023 (12 en 2022, 11,2 en 2021, 12 en 2020 et 10,6 en 2019).

Les émissions liées à la chaleur et à l'électricité achetées et distribuées sans transformation sont comptabilisées, après décompte des pertes, dans le scope 3 ci-dessous.

Les émissions de scope 3

Le Groupe évalue aussi les émissions de gaz à effet de serre qui sont dans son périmètre d'influence et publie les postes significatifs du scope 3, c'est-à-dire les postes d'émissions conséquents ou les postes d'émissions mineurs et pour lesquels le levier d'action du Groupe est important.

⁽¹⁸⁾ Le GHG Protocol propose plusieurs manières de consolider les émissions de GES. Veolia a retenu l'approche qui correspond à son métier d'exploitant : émissions de GES consolidées à 100 % sur le périmètre sous contrôle opérationnel, même si les actifs ne sont pas détenus en totalité par le Groupe.

Dans le cadre de sa feuille de route net zéro 2050, Veolia s'engage à réduire de 30 %¹⁹ ses émissions de scope 3 d'ici 2032. Grâce au travail réalisé depuis 2021, Veolia dispose désormais d'une vision suffisamment fiable et complète de ses émissions. Près de 85 % du calcul des émissions repose aujourd'hui sur des données métiers dont

les facteurs d'émissions reposent sur des données physiques. Les 15% restant reposent sur des données de dépenses et s'appuient sur des facteurs d'émissions monétaires).

Évolution des postes significatifs d'émission du scope 3 (nouvelle méthodologie)

	2021	2022	2023
1 Achats de produits et services (en millions de tonnes eq. CO ₂)	3,29	3,91	7,23
2 Immobilisations (en millions de tonnes eq. CO ₂)	1,01	1,12	1,31
3 Énergie hors scopes 1 & 2 – émissions liées à la consommation d'électricité non incluses dans les scopes 1 et 2 (en millions de tonnes eq. CO ₂)	4,98	5,35	14,75
4 Transport et distribution amont**	0,79	0,86	1,04
5 Déchets (en millions de tonnes eq. CO ₂)	0,68	0,90	0,96
6 Déplacements professionnels (en millions de tonnes eq. CO ₂)	0,04	0,04	0,06
7 Déplacement domicile-travail (en millions de tonnes eq. CO ₂)	0,47	0,57	0,27
8 Actifs loués en amont	Inclus dans 1	Inclus dans 1	Inclus dans 1
9 Transport et distribution aval	Inclus dans 1	Inclus dans 1	Inclus dans 1
10 Transformation des produits vendus**	2,45	2,95	3,86
11 Utilisation des produits vendus (en millions de tonnes eq. CO ₂)	8,58	9,16	1,78
12 Fin de vie des produits vendus ((en millions de tonnes eq. CO ₂)	4,28	4,65	0,08
13 Actifs loués en aval	N/A	N/A	N/A
14 Franchises	N/A	N/A	N/A
15 Investissements	N/A	N/A	N/A
TOTAL	25,56	29,51	31,34

* Valeur recalculée selon la nouvelle méthodologie.

** Poste publié pour la première année dans le Document d'enregistrement universel.

Variation du total des émissions de scope 3 :

Les émissions de scope 3 augmentent de 4,9% entre 2022 et 2023. Cela s'explique principalement par une prise en compte plus complète des achats issus des entités Suez ainsi que l'intégration de WTS dans le poste 3.1 ; ainsi que la prise en compte de l'activité de négoce de matières premières secondaires et une meilleure évaluation de l'activité de collecte de matières triées dans le poste 3.10.

Alignement méthodologique avec le GHG Protocol et catégorisation :

En 2023, le travail sur la méthodologie du calcul du scope 3 s'est par ailleurs poursuivi, notamment pour améliorer la nature et la granularité des données relatives à certains postes d'émission. La recatégorisation de certaines émissions explique l'essentiel des variations observées sur les postes 3.3, 3.11 et 3.12 comme expliqué ci-après.

La catégorie 3.1 « Achats de produits et services » intègre de nouvelles émissions calculées à partir de données physiques (volume de matières premières) liées à la production de membranes et de produits chimiques de l'entité industrielle WTS.

La catégorie 3.12 « Fin de vie des produits vendus » inclut désormais les émissions liées à la fin de vie des membranes vendues.

Historiquement, ce poste calculait les émissions liées à la fin de vie des déchets collectés et sous-traités à des tiers, à partir des tonnages collectés par le Groupe, sans distinction des exutoires (interne ou externe), occasionnant un double compte avec le scope 1 du Groupe. Une collecte de données relative aux tonnages déchets collectés a été réalisée avec une granularité plus fine, afin de ne considérer que les tonnages sous-traités à des tiers. Les émissions ainsi calculées ont été transférées du poste 3.12 au poste 3.1 "Achats de produits et de services", afin d'assurer la cohérence des catégories du scope 3.

La catégorie 3.3 « Énergie hors scopes 1 & 2 – émissions liées à la consommation d'électricité non incluses dans les scopes 1 et 2 » a

également été affinée, avec un retrait des émissions liées à l'auto-production sur site, déjà comptabilisées dans le scope 3.2 "immobilisations" et dans le scope 1.

De plus, afin d'assurer l'alignement avec le GHG Protocol, un transfert des émissions liées aux activités de distribution d'énergie a également été réalisé :

- les émissions liées à la distribution de la chaleur et de l'électricité (amont des combustibles inclus) sont comptabilisées dans la catégorie 3.3 (elles étaient anciennement comptabilisées dans la catégorie 3.11)
- Celles liées à la distribution du gaz (amont des combustibles inclus) restent comptabilisées dans la catégorie 3.11 Usage des produits vendus.

La catégorie 3.10 « Transformation des produits vendus » inclut historiquement les émissions liées aux matières premières secondaires mises sur le marché par Veolia et transformées par les industriels. En 2023, elle intègre des émissions supplémentaires liées à un élargissement du périmètre des activités considérées, afin de prendre en compte des tonnages additionnels (notamment ceux des tonnages pré-triés et liés aux activités de négoce).

Leviers de décarbonation du scope 3 :

Une analyse approfondie des leviers de réduction a par ailleurs été réalisée en 2023 pour construire la trajectoire de réduction du Groupe.

L'efficacité opérationnelle, la production d'énergies renouvelables, l'utilisation de combustibles bas carbone (production d'énergie ou véhicules), le tri additionnel en amont des traitements ultimes, le développement de l'économie circulaire (tel que le développement d'une plateforme interne de revente et de location de matériel d'occasion) sont autant de leviers d'action qui contribueront à réduire les émissions de scope 3 du Groupe.

⁽¹⁹⁾ Le taux de couverture de nos émissions de scope 3 est de 75,3%, le minimum requis par le SBTi étant de 67%

D'autres actions sont en cours pour décarboner la chaîne de valeur du Groupe, à l'instar de la stratégie d'engagement des fournisseurs (cf. section 4.3.2.3.4 *infra*) ; celle-ci permettra au Groupe de disposer à terme de l'empreinte carbone des produits et services qu'il achète afin de pouvoir faire évoluer la politique d'approvisionnement du Groupe

et assurer que sa performance se traduit bien dans le calcul de nos émissions. Une approche d'engagement des clients est également en cours d'élaboration sur le même modèle que celle des fournisseurs, afin d'accompagner la décarbonation de leur process.

Développement digital et sobriété numérique

La stratégie digitale de Veolia intègre la démarche de sobriété numérique visant à réduire l'impact environnemental du système d'information, sur les volets techniques (infrastructures, architectures et outils) et comportementaux (déplacements des personnes, utilisation des locaux et usages des outils informatiques).

Veolia a largement externalisé la gestion de ses infrastructures : la gestion des *data centers* est maintenant opérée par des fournisseurs engagés dans une démarche de neutralité carbone.

Le parc d'ordinateurs est en cours de remplacement par des terminaux internet. Le bilan carbone du remplacement du parc informatique et de la suite logicielle du Groupe sur le siège a permis une réduction de 52 % des émissions de GES.

Côté architecture et outils, les solutions retenues visent à limiter le volume de données à traiter et stocker, par l'emploi de plateformes collaboratives, et à favoriser les applications dites SaaS s'appuyant sur des infrastructures vertueuses.

Suite à la mise en place du télétravail partiel, les surfaces de bureaux allouées aux équipes ont été réduites de 30 % au niveau central. Ce levier est également activé dans les *Business Units*.

Enfin, l'impact des usages numériques individuels fait l'objet d'un programme de sensibilisation continue appelé « One for all », déployé auprès des managers, jeunes employés et alternants des directions informatiques. 300 personnes de la fonction informatique du Groupe ont été formées en 2020. Ce programme de sensibilisation est également déployé dans les *Business Units* depuis 2021.

Afin de nourrir ses connaissances dans le domaine de la sobriété numérique, Veolia participe au groupe de travail « sobriété numérique » en collaboration avec le Club informatique des grandes entreprises françaises (CIGREF) et le Shift Project.

Veolia utilise également sa position de référence sur les sujets environnementaux afin de collecter des informations précises, voire d'influencer la stratégie carbone des plus grands opérateurs mondiaux de services informatiques.




4.2.3.3.2 Contribuer à réduire et éviter les émissions de GES

Démarche

Acteur engagé, le Groupe apporte des solutions afin de diminuer les émissions de gaz à effet de serre :

- en réduisant les émissions des services et procédés vendus et des installations qu'il gère (diagnostic et empreinte environnementale, efficacité énergétique accrue, recours aux énergies renouvelables, destruction du méthane issu du stockage des déchets) ;
- en permettant à des tiers d'éviter des émissions grâce à ses activités (par la fourniture d'énergie ou de matières issues de la valorisation des déchets et des eaux principalement).

Les actions permettant de réduire et d'éviter les émissions de GES, par métier, sont les suivantes :

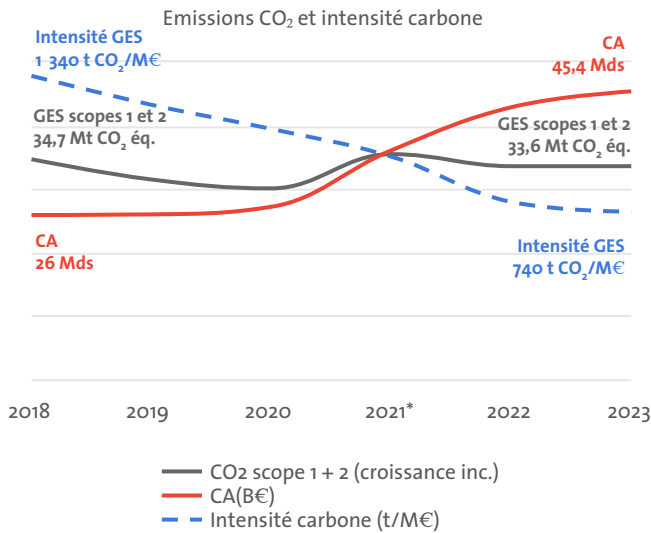
Métier/Type d'action	Actions mises en place
 ÉNERGIE Réduction des émissions de GES	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne utilisation de l'outil de transformation de l'énergie (efficacité énergétique) permettant de consommer moins de combustible pour une même production d'énergie. • Récupération des énergies fatales (perdues) d'une installation pour les réinjecter soit directement soit par l'usage de pompes à chaleur dans un système consommateur. Cette valorisation peut avoir lieu <i>in situ</i> ou à proximité <i>via</i> un réseau de chaleur. • Recours aux énergies renouvelables et de récupération en substitution d'énergies fossiles chaque fois que cela est possible (biomasse, combustible solide de récupération, géothermie, solaire, éolien...). • Optimisation de la fourniture des services énergétiques (maîtrise intégrée de l'énergie) favorisant chez les consommateurs une utilisation rationnelle de l'énergie. • Production combinée de chaleur et d'électricité (cogénération).
 DÉCHETS Réduction des émissions de GES Émissions de GES évitées	<ul style="list-style-type: none"> • Captage et traitement du biogaz issu des centres de stockage de déchets. • Autoconsommation de chaleur et d'électricité issues de l'incinération des déchets et de la valorisation du biogaz. • Autres actions permettant de limiter la consommation de carburants et d'énergie. • Vente d'énergie produite à partir de l'incinération des déchets et de la valorisation du biogaz issu des centres de stockage de déchets et des méthaniseurs. • Valorisation en usage direct du biogaz issu des centres de stockage de déchets et des méthaniseurs. • Recyclage des matières premières contenues dans les déchets. • Production de combustibles de substitution à partir des déchets.
 EAU Réduction des émissions de GES Émissions de GES évitées	<ul style="list-style-type: none"> • Optimisation de la consommation énergétique des installations. • Autoconsommation de chaleur et d'électricité produites à partir de sources renouvelables (biogaz issu de la digestion des boues, récupération de l'énergie potentielle de l'eau par microturbinage hydraulique, pompes à chaleur...). • Vente d'énergie produite à partir de sources renouvelables (biogaz issu de la digestion des boues, récupération de l'énergie potentielle de l'eau par microturbinage hydraulique, pompes à chaleur...).

Le Groupe a déployé une démarche d'excellence opérationnelle, coordonnée au niveau corporate, sur ses principaux sites et contrats qui mettent en œuvre un plan d'action annuel pour améliorer la performance opérationnelle, en particulier sur l'efficacité énergétique, la maintenance et l'optimisation de la consommation des réactifs, qui contribuent directement à la réduction des scopes 1, 2 et 3. Des standards qui répertorient les bonnes pratiques d'exploitation en la matière sont à disposition des opérations.

Le processus d'achat durable visant en particulier à mettre en œuvre une approche TCO (*Total Cost of Ownership*) pour évaluer les coûts sur la durée de vie des équipements, comme les pompes, contribue aussi à l'efficacité énergétique (cf. section 4.3.2.3.4 *infra*).

Résultats

Évolution des émissions de GES et des émissions évitées (millions de tonnes eq. CO₂)⁽²⁰⁾



* L'impact de l'acquisition de Suez sur les émissions de scope 1&2 et le CA du Groupe est modélisé dans ce graphique dès 2021.

Depuis 2018, grâce à ses actions de décarbonation, Veolia est parvenu à réduire de 45 % l'intensité carbone de son chiffre d'affaires correspondant aux scopes 1 et 2 en agissant sur tous nos métiers. En cumulé, Veolia a déjà investi 529 millions d'euros dans le cadre de son plan de sortie du charbon en Europe d'ici 2030.

Les commentaires sur l'évolution de ces indicateurs figurent aux paragraphes 4.2.3.2.1 et 4.2.3.3.1. Les émissions évitées sont calculées selon le nouveau protocole lié aux objectifs de performance plurielle.

Focus sur une action de réduction : le captage du méthane

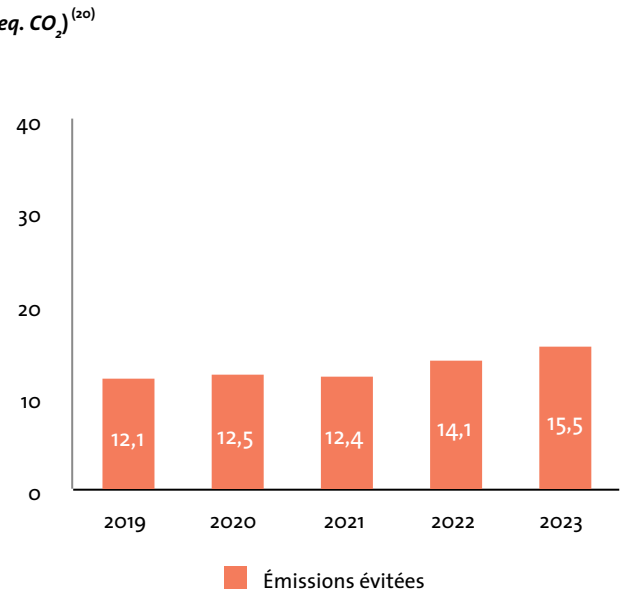
Évolution du taux de captage de méthane des sites de stockage de déchets

(en %)	2019	2020	2021	2022	2023	Objectif 2023
Taux de captage du méthane des centres de stockage des déchets (périmètre courant)	53,9 %	56,5 %	56,3 %	55,6 %	58,5 %	55 %
Taux de captage du méthane des centres de stockage des déchets pro forma 2019-2023	55,4 %	57,1 %	58,3 %	58,4 %	59,3 %	/

Le taux moyen de captage du méthane sur les sites de stockage, à périmètre courant, s'est amélioré depuis 2017 et dépasse l'objectif 2023 depuis 2020. Cette bonne performance est portée par une nette amélioration des taux de captage sur les sites situés au Royaume-Uni et à Hong Kong, et également par la mise en place d'installations de captage du biogaz sur plusieurs centres de stockage des déchets en Amérique latine.

Le Groupe propose son expertise à ses clients pour calculer et réduire leur empreinte environnementale, en particulier leur bilan carbone, grâce à l'outil Veolia GreenPath (cf. section 4.2.1.6 *supra*). Pour chaque projet, Veolia est en mesure d'évaluer les émissions évitées par rapport à un scénario de référence, que ce soit dans le recyclage des matériaux comme dans la valorisation énergétique des déchets.

Les partenariats comme celui signé avec Unilever pour recycler les emballages usagés contribuent à la fois à l'économie circulaire (cf. section 4 2.2.3.1 *supra*) et à éviter des émissions.



Dans les installations de stockage de déchets, la décomposition des déchets fermentescibles génère du biogaz qui contient du méthane à hauteur de 40 % à 60 % : l'expertise du Groupe pour le capter et le valoriser est un facteur important de la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Dans son reporting, Veolia a choisi de tenir compte de l'impact réel du méthane. Calculé sur 100 ans, le pouvoir de réchauffement global de ce gaz est 28 fois supérieur à celui du CO₂ (5^e rapport du GIEC). Le choix du Groupe de se baser sur ce chiffre augmente de 12 % ses émissions liées au méthane par rapport à de nombreuses entreprises et pays qui reportent encore d'après le 4^e rapport du GIEC, où le pouvoir de réchauffement associé au méthane était de 25.

Le taux de captage à périmètre courant est moins élevé que sur le périmètre pro forma 2018-2022 en raison d'acquisitions de sites ayant un moins bon niveau de performance et de cessions de sites plus performants.

Un plan d'amélioration du captage initié sur les sites en Amérique latine a produit ses premiers effets en 2022. L'évolution favorable des mécanismes volontaires de crédits carbone va encourager ce type d'initiatives.

⁽²⁰⁾ En 2019, les facteurs des émissions évitées liées à l'activité de recyclage ont été mis à jour selon l'outil GHG Protocol lié au Protocol for the Quantification of GHG Emissions for Waste Management Activities V5.

Les nouveaux objectifs 2027 sont présentés dans la section 4.2.1.5. Plan d'objectifs environnementaux 2024-2027, *supra*.

4.2.3.3.3 Économiser et préserver les ressources énergétiques

Enjeux et engagement

La production et la distribution d'énergie pour le Groupe concernent principalement :

- son métier Énergie à travers ses activités de production et distribution de chaleur pour les réseaux de chauffage urbain, pour les industriels et les activités tertiaires, incluant la production par cogénération de chaleur et d'électricité ;
- son métier Déchets *via* ses activités incinération (valorisation de la chaleur produite par la combustion des déchets) et stockage de déchets (valorisation en chaleur, électricité ou biogaz du méthane produit par la fermentation des déchets).

Évolution de la consommation d'énergie primaire

	2019	2020	2021	2022	2023	Contribution des métiers (en %)		
						Eau	Déchets	Énergie
Consommation d'énergie ⁽¹⁾ (en millions de MWh)	109,645	113,594	118,551	121,674	124,135(v)	10 %	40 %	50 %
Consommation d'énergies renouvelables et de récupération (en millions de MWh)	49,215	52,733	50,963	57,328	61,545	4 %	69 %	27 %
Part d'énergies renouvelables et de récupération consommées (en %)	44,9 %	46,4 %	43,0 %	47,1 %	49,6 %			
Consommation d'énergies renouvelables (en millions de MWh)	31,556	34,884	32,948	38,488	40,239	7 %	54 %	39 %

(1) Depuis 2016, dans le cas où Veolia achète de la chaleur pour distribution via un réseau de chaleur, cette chaleur n'est pas prise en compte dans les consommations du Groupe liées à la production. Il en est de même pour l'activité de distribution d'électricité sans production.

(2) Les énergies de récupération sont des sources d'énergie d'origine naturelle ou industrielle, perdues lorsqu'elles ne sont pas récupérées immédiatement. Les énergies renouvelables, quant à elles, sont des énergies renouvelées ou régénérées indéfiniment et de façon inépuisable. L'énergie de récupération issue des incinérateurs de déchets ménagers est considérée comme renouvelable à 50 % et de récupération à 50 %, pour les combustibles solides de récupération elle est considérée comme renouvelable à 30 % et de récupération à 70 %.

Évolution de la production d'énergie

	2019	2020	2021	2022	2023	Contribution des métiers (en %)		
						Eau	Déchets	Énergie
Production d'énergie (thermique et électrique) (en millions de MWh)	51,616	52,997	58,113	55,756	54,690	2 %	21 %	77 %
• Dont production d'énergie thermique (en millions de MWh)	35,753	36,415	39,792	37,670	36,566	1 %	12 %	87 %
• Dont production d'énergie électrique (en millions de MWh)	15,864	16,582	18,321	18,087	18,124	4 %	39 %	57 %
Production d'énergies renouvelables et de récupération (en millions de MWh)	16,160	16,830	16,896	18,660	19,948	6 %	54 %	40 %
Part d'énergies renouvelables et de récupération produites (en %)	31,3 %	31,8 %	29,1 %	33,5 %	36,5 %			
Production d'énergies renouvelables (en millions de MWh)	11,206	11,795	11,548	13,091	13,803	8 %	41 %	51 %

Évolution de la production d'énergie renouvelable et alternative

	2020	2021	2022	2023	Objectif 2023
Production d'énergies renouvelables et de récupération (en millions de MWh)	16,2	16,8	18,9	19,9	-
Évolution par rapport à 2019*	+5,3 %	+3 %	+16,8 %	+23,4 %	+15 %

(*) Les valeurs entre 2019 et 2023 ont été corrigées en prenant en compte la nouvelle méthodologie. Celle-ci prend mieux en compte le mix de production d'électricité et de chaleur, notamment dans les géographies où historiquement la biomasse était utilisée pour alimenter les réseaux de chaleur, comme en Europe Centrale.

Dans le cadre de son plan Environnement 2020-2023, Veolia s'est fixé pour objectif d'augmenter la production d'énergie renouvelable et de récupération alternative de 15 % par rapport à 2019, sur l'ensemble de ses activités.

La mise en service de nouvelles centrales biomasse pour la production

Économiser et préserver les ressources énergétiques est un levier majeur de la contribution de Veolia à la lutte contre le dérèglement climatique. Dans ce domaine, le Groupe s'engage à :

- gagner en efficacité énergétique sur les installations qu'il exploite ;
- privilégier le recours aux énergies renouvelables et de récupération et accompagner ses clients dans cette transition ;
- valoriser au maximum le potentiel énergétique des déchets et des eaux usées.

d'énergie (Japon, Allemagne, République tchèque, Brésil), la montée en puissance des centrales biomasse existantes en Chine ainsi que l'acquisition de nouvelles unités de valorisation énergétique des déchets (France et Allemagne) concourent à l'accroissement de la production d'énergies renouvelables et de récupération entre 2019 et 2020. En 2022, l'augmentation est principalement due à la production

d'électricité à partir de biomasse à Kanda au Japon. En 2023, celle-ci augmente légèrement, notamment en Turquie avec le contrat d'un nouvel incinérateur à Istanbul.

Les nouveaux objectifs 2027 sont présentés dans la section 4.2.1.5. Plan d'objectifs environnementaux 2024-2027, *supra*.

Veolia s'est également doté d'objectifs distincts en fonction des spécificités de ses métiers, comme exposé ci-après.

Métier Énergie : efficacité énergétique et diversification du mix énergétique

Veolia assure la gestion de l'énergie sur plus de 48 745 installations énergétiques dans le monde. Les émissions de GES liées à son métier Énergie représentent 42 % du scope 1 et 42 % du scope 2 du Groupe.

Indicateurs de la performance énergétique (métier Énergie)

	2019	2020	2021	2022	2023	Objectif 2023
Émissions de CO ₂ par MWh de chaleur et d'électricité vendues (en kg CO ₂ /MWh) ⁽¹⁾	343	329	324	322	338	-
Rendement énergétique (en %) de la production d'énergie par cogénération (chaleur et électricité)	73,0 %	74,2 %	74,8 %	74,4 %	74,2 %	> 70 %
Rendement énergétique (en %) des réseaux de chaleur délivrant plus de 100 GWh/an	87 %	87 %	88 %	85 %	79 %	-
Part de biomasse dans la consommation d'énergie des centrales de production d'énergie (en %)	19 %	23 %	19 %	24 %	25 %	24 %
Part de biomasse (bois) avec traçabilité (en %)	94 %	88 %	99 %	99,5 %	97,6 %	≥ 98 %
Part de biomasse (bois) avec certification (en %)	66 %	75 %	75 %	74 %	70,0 %	≥ 80 %

(1) Centrales thermiques et cogénérations.

Les nouveaux objectifs 2027 sont présentés dans la section 4.2.1.5. Plan d'objectifs environnementaux 2024-2027, *supra*.

L'optimisation du rendement énergétique des équipements thermiques du Groupe repose sur la qualité de leur exploitation et de leur maintenance, ainsi que sur leur modernisation.

Dans le cadre de ses contrats de production d'énergie, Veolia est spécialiste de l'exploitation d'installations de cogénération consistant à produire simultanément chaleur et électricité. Ces installations permettent d'améliorer le rendement énergétique par rapport à une production séparée de chaleur et d'électricité. Le parc des installations gérées par le Groupe dispose des meilleures technologies disponibles pour limiter la pollution et améliorer les rendements de production. Les économies d'énergie primaire (en GWh) sont liées à l'évolution du parc de centrales de cogénération exploitées par le Groupe.

Dans le cadre de son objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre, Veolia a entrepris une transition des installations thermiques fonctionnant au charbon vers des énergies moins émissives, comme la biomasse ou le gaz naturel. Les installations fonctionnant au gaz naturel peuvent progressivement être alimentées au biogaz et ultérieurement à l'hydrogène quand celui-ci sera disponible dans sa forme « renouvelable ».

En aval des centrales de production de chaleur des collectivités, Veolia exploite des réseaux de chauffage urbain : la concentration de la production sur un seul site optimise les performances énergétiques par rapport à des sources domestiques. Veolia a assuré la progression du rendement des réseaux de chaleur grâce à des investissements importants. Veolia conduit également une politique de diversification de son mix énergétique vers les énergies renouvelables. Les réseaux thermiques évoluent vers des réseaux dits « de 5^e génération », à basse température, qui permettent d'améliorer la performance énergétique (capacité accrue de récupération des énergies perdues) et de développer le recours aux énergies renouvelables (en « électrifiant » progressivement la production thermique au fur et à mesure de la disponibilité d'électricité renouvelable).

La part de biomasse dans le mix pour la production d'énergie a fortement augmenté ces dernières années, de 8 % en 2015 à 23 % en 2020. Après un recul en 2021, lié à la cession d'activités aux États-Unis et au Canada, la part de biomasse augmente fortement en 2022 avec la centrale de Kanda au Japon et une utilisation croissante de cette énergie aux États-Unis, en Espagne, en Pologne et en Chine.

Dans le cadre de son plan Environnement 2020-2023, Veolia a décidé de se doter d'objectifs de traçabilité et de certification de la biomasse énergie afin de contribuer à un objectif de zéro déforestation. Ces objectifs sont ambitieux, en particulier hors Union européenne. En 2023 il est à noter une baisse de part de biomasse tracée et certifiée en raison d'une baisse importante de la consommation de biomasse en Hongrie, pays pour lequel 100% de sa biomasse était tracée et certifiée. Par ailleurs, il est à noter que la certification est davantage dépendante du contexte local et de l'existence d'organismes certificateurs.

Pour son activité de services énergétiques aux bâtiments et industriels, Veolia a déployé des centres de pilotage de la performance dans toutes ses géographies : les *data analysts* et ingénieurs systèmes assurent une gestion optimale des consommations des installations gérées, comme dans la filiale ENOVA aux Émirats arabes unis.

Veolia développe son offre de flexibilité électrique : le Groupe a acquis en 2019 l'activité énergie d'Actility, désormais intégrée au sein de Flexcity, et compte en particulier appliquer l'effacement diffus, qui consiste à reporter la consommation d'énergie des installations afin de réduire les pics et d'assurer la stabilité des réseaux de distribution électrique. La flexibilité des consommateurs électriques permet au système électrique de recevoir des énergies renouvelables intermittentes en limitant les coûts d'infrastructure du système.

De plus, Veolia soutient l'effort collectif de la France pour ajuster sa consommation d'électricité en rejoignant le dispositif Ecowatt développé par RTE en partenariat avec l'ADEME.

Métier Déchets : gagner en efficacité énergétique et développer la valorisation énergétique

Les principaux postes de consommation d'énergie concernent l'activité collecte de déchets (consommation de carburant représentant 3 % du scope 1 du Groupe) et l'activité incinération (consommation d'électricité représentant 2 % du scope 2 du Groupe et énergie autoconsommée issue de la valorisation des déchets – cf. section 4.2.3.3.1 *supra*). Veolia travaille à limiter les émissions par la gestion de sa flotte de véhicules et l'optimisation des itinéraires de collecte. Veolia optimise aussi les consommations d'énergie primaire sur ses incinérateurs de déchets.

Indicateurs de performance énergétique (métier Déchets)

	2019	2020	2021	2022	2023	Objectifs 2023
Production d'énergie par les incinérateurs de déchets municipaux (en kWh/tonne de déchets incinérés)	735	711	745	746	736	/
Taux de valorisation du méthane capté dans les centres de stockage de déchets (en %)	77,4 %	74,0 %	73,4 %	76,4 %	71,5 %	/
Émissions de CO ₂ liées à la collecte des déchets (en kg de CO ₂ /km)	1,4	1,4	1,3	1,2	1,2	< 1,4

Après une forte hausse en 2022 suite aux nouveaux centres de stockage de déchets entrant dans le périmètre Groupe, ce taux diminue en 2023. En effet, le volume de méthane capté a fortement augmenté cette année (diminution des émissions de CO₂) sans être pour l'instant totalement valorisé (biogaz et production d'énergie).

Métier Eau : optimiser la consommation électrique et produire de l'énergie décarbonée localement

Les activités de production et de distribution d'eau potable ainsi que les activités d'assainissement (collecte et traitement des eaux usées) représentent 52 % du scope 2 du Groupe (cf. section 4.2.3.3.1 *supra*). Elles offrent également de formidables opportunités de production d'énergie renouvelable, pour une utilisation sur site ou fourniture à des tiers, en particulier dans les stations d'épuration.

Veolia développe un savoir-faire en vue d'atteindre l'autosuffisance énergétique ou de l'approcher, pour le traitement des eaux usées. En Allemagne et en Bulgarie, Veolia a lancé une démarche d'économie d'énergie et de production d'énergie à partir de biogaz sur les installations équipées de digesteur de boues.

Le Groupe déploie donc deux actions complémentaires : réduire les consommations d'énergie et développer la production d'énergie renouvelable, pour son autoconsommation et pour les tiers, participant ainsi à la transition énergétique.

Pour réduire les consommations énergétiques des installations qu'il exploite (en eau et assainissement, réseaux et usines), le Groupe référence les bonnes pratiques et les choix technologiques efficaces par le développement d'outils de diagnostic et la mise en place d'audits énergétiques ou de certifications - le système de management de Veolia Eau France est certifié ISO 50001:2011.

Indicateurs de performance énergétique (métier Eau)

	2019	2020	2021	2022	2023	Objectifs 2023
Électricité consommée pour la production d'eau potable (en Wh/m ³) par les usines de plus de 60 000 m ³ /j ⁽¹⁾ (pro forma 2019-2023)	256	235	234	232	241	< 250
Électricité consommée pour le traitement des eaux usées (en Wh/m ³) par les stations d'épuration de capacité supérieure à 100 000 équivalent habitants (pro forma 2019-2023)	327	324	321	331	328	< 335
Taux de valorisation du biogaz produit par méthanisation des boues (en %), pour les stations d'épuration de capacité supérieure à 100 000 équivalent habitants	76 %	80 %	81 %	83 %	82 %	/

(1) Les usines de dessalement d'eau de mer sont exclues du périmètre.

Le Groupe développe la valorisation énergétique des déchets sur les sites tels que les incinérateurs, les centres de stockage de déchets et les unités de méthanisation produisant du biogaz. L'énergie produite (chaleur et/ou électricité) est utilisée pour l'autoconsommation des sites et pour alimenter des tiers, réduisant dans les deux cas le recours à d'autres sources d'énergie plus carbonées. Par ailleurs, le recyclage matière et la production de Combustibles solides de récupération (CSR) contribuent également à réduire les besoins en énergie primaire des clients.

Pour cela, Veolia développe des solutions et procédés tels que :

- Hubgrade Performance, une solution numérique de Veolia, optimise en continu la consommation d'énergie et de produits chimiques des usines d'assainissement ;
- Centaurus, une solution numérique de Veolia, est un support digital à destination des experts pour créer et modéliser des usines performantes et sobres ;
- Anitamox, un nouveau procédé déjà déployé sur 35 sites, permet de réduire à la fois l'énergie consommée sur site et la consommation de réactifs chimiques.

Pour accompagner la transition énergétique, Veolia cherche à maximiser le potentiel énergétique des boues d'épuration (cf. section 4.2.2.3.2.2 *supra*) comme alternative aux énergies fossiles : méthanisation, incinération ou co-incinération avec valorisation énergétique.

Par ailleurs, Veolia renforce la production locale d'énergie *via* des équipements de production d'électricité renouvelable sur les sites dont il a la charge : panneaux solaires, éoliennes, turbines, etc. Par exemple, à Bruxelles (Belgique), les eaux traitées produisent de l'électricité en passant par des turbines avant le rejet au milieu naturel.

En complément de la production de chaleur ou d'électricité, Veolia étudie de nouvelles voies de production d'hydrogène décarboné. À Hyères, un pilote démonstration associant un vaporéformage du biogaz issu de la méthanisation des boues d'épuration et la production de microalgues donnera de nouvelles perspectives aux stations d'épuration pour le soutien à la transition énergétique des clients.

À périmètre constant (*pro forma*), les consommations pour le traitement d'eau potable diminuent légèrement. Par contre, il est à noter que l'objectif du Groupe reste de limiter une augmentation de la consommation énergétique en lien avec une dégradation de la qualité de la ressource en eau brute qui nécessite des traitements plus poussés (procédés membranaires par exemple) et énergivores.

Pour le traitement de l'eau usée, les consommations se maintiennent en deçà de l'objectif fixé malgré la mise en route de traitements complémentaires, en particulier aux États-Unis et au Moyen Orient.

Veolia anticipe également une augmentation des consommations

énergétiques dans les années à venir, en raison du renforcement des seuils réglementaires de rejet au milieu naturel et d'une plus grande valorisation des eaux traitées (REUT) dans plusieurs géographies. Pour abattre davantage d'azote, de phosphore et de micro-polluants ainsi que pour mieux traiter les odeurs, les stations d'épuration devront renforcer, mais également compléter, les installations existantes qui seront sources de consommations supplémentaires.

Les nouveaux objectifs 2027 sont présentés dans la section 4.2.1.5. Plan d'objectifs environnementaux 2024-2027, *supra*.

4.2.4 PROTÉGER LES MILIEUX ET LA BIODIVERSITÉ

4.2.4.1 Risques et opportunités

L'interdépendance entre les activités de Veolia et la biodiversité relève d'un principe de double matérialité.

D'une part, les activités de Veolia contribuent à préserver les milieux (eau, air, sol) et à réduire plusieurs des facteurs d'érosion de la biodiversité résultant de l'activité de ses clients municipaux et industriels (changement climatique, pollution, surexploitation des ressources naturelles dont la ressource en eau). À titre d'exemple, la collecte et le traitement des déchets limitent la diffusion des pollutions urbaines et industrielles dans les sols, les masses d'eau et l'atmosphère. De la même manière, les activités d'assainissement permettent le rejet d'une eau de qualité dans le milieu naturel, contribuant ainsi au soutien d'étiage des cours d'eau, à l'atteinte du bon état écologique, et à la préservation de la ressource en eau des pollutions. Le développement de réseaux de chaleur urbains centralisés, contrôlés en continu et soumis à des réglementations strictes ainsi que le choix de filières biomasses certifiées pour les alimenter réduisent également l'impact environnemental par rapport à des systèmes plus polluants.

Les activités industrielles exercées sur les sites opérés par le Groupe peuvent toutefois présenter localement des impacts environnementaux négatifs, directs ou indirects, d'un ordre de grandeur infiniment plus faible que celui lié à la réduction des impacts de ses clients, et dont la maîtrise fait partie de la politique environnementale du Groupe (*cf.* section 4.2.1 *supra*). Au titre de ceux-ci figurent la consommation de ressources naturelles résultant de l'activité des sites, la pollution résiduelle contenue dans les rejets des exploitations, leurs émissions de gaz à effet de serre, et l'impact que l'emprise foncière des sites pourrait créer sur les habitats (fragmentation ou destruction). La maîtrise de ces risques, identifiés au titre des risques opérationnels du Groupe (*cf.* section 2.2.2.2 *supra*), fait partie intégrante de la politique environnementale du Groupe (*cf.* section 4.2.1 *supra*).

D'autre part, chacune des activités de Veolia présente une dépendance au regard des services écosystémiques :

- la production d'eau potable est directement dépendante du bon fonctionnement du grand cycle de l'eau : la régularité des précipitations et la capacité de stockage des bassins versants assurent la disponibilité de la ressource. La capacité d'autoépuration des milieux contribue à maintenir la bonne qualité de la ressource en eau utilisée pour la production d'eau potable, et limite ainsi les traitements nécessaires pour la potabilisation ;

- les activités d'assainissement sont tributaires de facteurs écologiques : l'activité microbienne et la capacité d'assimilation des charges résiduelles par les milieux aquatiques assurent l'épuration des eaux usées ;
- pour l'énergie, l'activité biomasse a besoin d'un approvisionnement durable en bois-énergie ou en déchets végétaux ;
- le stockage et le compostage de déchets ainsi que le traitement des terres polluées utilisent la structure et la nature des sols ainsi que des processus biologiques pour dégrader les matières organiques.

Le Groupe répond aux enjeux liés à la préservation et à la restauration de la biodiversité par son activité même ou par les modes opératoires qu'il adopte sur les sites qu'il exploite, mais aussi plus largement par l'inscription de la biodiversité dans sa politique et ses process, tels que décrits dans la suite de ce chapitre.



4.2.4.2 Politique et engagements

4.2.4.2.1 Contribution au plan Impact 2023

Dans le cadre de la dimension environnementale de sa démarche de Performance plurielle, intégrée au plan stratégique Impact 2023, Veolia a pris pour engagement de combattre les pollutions et accélérer la transition écologique (*cf.* section 4.1.1 *supra*). Cet engagement se décline en plusieurs objectifs, dont celui de protéger les milieux et la biodiversité, qui s'articule autour de trois axes :

- axe 1 : renforcer la prise en compte de la protection des milieux et de la biodiversité dans nos standards Groupe ;
- axe 2 : préserver les milieux et la biodiversité des territoires en limitant les impacts de nos sites et en développant leur potentiel écologique ;
- axe 3 : sensibiliser le plus grand nombre en interne comme en externe et engager nos parties prenantes dans notre démarche de protection des milieux et de la biodiversité.

Pour illustrer cet objectif, le Groupe a défini une cible 2023 portant sur l'indicateur de déploiement de plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles, explicitée plus complètement à la section 4.2.4.3.1.

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur - définition	Résultat 2020	Résultat 2021	Résultat 2022	Résultat 2023	Cible 2023
Combattre les pollutions et accélérer la transformation écologique	Protection des milieux et de la biodiversité	 	<ul style="list-style-type: none"> Taux d'avancement des plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles⁽¹⁾ 	1,7 %	30 %	66 %	85 %	75 %
Sponsor	Philippe Guitard Membre du comité exécutif, directeur de la zone Europe centrale et orientale							

(1) Données pro forma 2019-2023.

Le plan d'action afférent à cet objectif est suivi par les entités concernées du Groupe (directions fonctionnelles du siège, Recherche et Innovation et *Business Units*). Un réseau de correspondants dans les principaux pays d'implantation assure le déploiement de la stratégie

du Groupe *via* la mise en place des plans d'action, le partage des bonnes pratiques et la remontée de retours d'expérience.

TNFD* - Stratégie - Notre approche des enjeux liés à la nature

Le Groupe répond aux enjeux liés à la préservation et à la restauration de la biodiversité par son activité même ou par les modes opératoires qu'il adopte sur les sites qu'il exploite, mais aussi plus largement par l'inscription de la biodiversité dans sa politique et ses process,

Les activités de Veolia contribuent à préserver les milieux (eau, air, sol) et à réduire plusieurs des facteurs d'érosion de la biodiversité résultant de l'activité de ses clients municipaux et industriels (changement climatique, pollution, surexploitation des ressources naturelles dont la ressource en eau).

Les activités industrielles exercées sur les sites opérés par le Groupe peuvent toutefois présenter localement des impacts environnementaux négatifs, directs ou indirects, d'un ordre de grandeur infiniment plus faible que celui lié à la réduction des impacts de ses clients, et dont la maîtrise fait partie de la politique environnementale du Groupe (cf. section 2.2.2.2 *supra*).

Ainsi dans le cadre de son programme stratégique Impact 2023, au sein de sa démarche de performance plurielle 2020-2023, Veolia a choisi de suivre le déploiement de plans d'action visant à améliorer l'empreinte sur les milieux et la biodiversité des sites dits « sensibles » (cf. section 4.1.1 *supra*).

La méthodologie d'identification des sites sensibles prend en compte la localisation des opérations directes au regard de la sensibilité du milieu naturel (*via* l'outil cartographique IBAT développé avec le concours de l'UICN) mais également la nature des activités du site (cf. section 4.2.4.3.1 *infra*). En 2019, Veolia a identifié 123 sites sensibles sur les 1 453 principaux sites gérés par le Groupe.

Sur l'ensemble des autres sites, une politique de mise en œuvre de pratiques plus vertueuses pour la biodiversité (gestion écologique, « zéro phytos »,...) est déployée dans le cadre du plan environnemental

La démarche de performance plurielle 2024-2027, associée au nouveau plan stratégique, intègre à nouveau le suivi du déploiement de ces plans d'action afin de couvrir les nouveaux sites intégrés depuis 2019 mais aussi de déployer de nouvelles actions sur les sites déjà engagés (cf section 4.2.4.3.1 *supra*).

Pour mieux connaître ses enjeux, en 2023, Veolia a évalué ses impacts, dépendances, risques et opportunités selon la méthode LEAP (Locate Evaluate Assess Prepare). Cette analyse, réalisée sur les opérations directes et la chaîne de valeur amont, a permis d'identifier des enjeux à l'échelle des sites de Veolia et de certaines matières premières et incite à une meilleure prise en compte de la biodiversité dans notre chaîne de valeur.

Dans ce cadre, et conformément notamment au dispositif juridique français, le Groupe s'applique à mettre en œuvre les principes de la *mitigation hierarchy* (démarche dite également ERC) dont la première étape est d'éviter de porter atteinte à la biodiversité, puis de réduire les impacts et enfin de les compenser.

Par ailleurs, dans le cadre de son plan environnemental 2019-2023, Veolia a engagé les sites qu'il exploite à mettre en œuvre des pratiques plus vertueuses pour la biodiversité, quel que soit leur niveau d'enjeu.

* *Task Force on Nature-related Financial Disclosures*.

En 2020, Veolia a renouvelé à l'horizon 2023 son engagement de 2018 dans l'initiative Act4Nature International, lancée par l'association française EPE (Entreprises pour l'environnement), regroupant une soixantaine de grandes entreprises françaises ou de leurs filiales basées en France, et soutenue par de nombreux partenaires publics, privés et ONG (www.act4nature.com). Dans ce cadre, son président-directeur général a signé les engagements collectifs d'Act4Nature International et a pris des engagements propres à Veolia. Le bilan à fin 2023 des actions du Groupe au regard de ces engagements est présenté en Annexe 8.10.1.

En 2022, Veolia a signé l'engagement *No water security without ecological security, no ecological security without water security* lancé par le conseil mondial de l'eau. Cette initiative a pour ambition de renforcer les liens entre l'eau et la nature et à promouvoir les solutions fondées sur la nature.

Enfin, Veolia s'est engagé à adopter dans son DEU 2023 les recommandations du cadre relatif aux risques et opportunités liés à la nature publié par la TNFD en septembre 2023. Composé de 14 thèmes répartis en 4 piliers, ce cadre fournit aux émetteurs et aux investisseurs, à l'instar de la TCFD pour le climat, un cadre commun d'évaluation des politiques des entreprises vis-à-vis de la biodiversité.

Veolia a ainsi été distingué lors du Forum de Davos de janvier 2024 comme faisant partie des 19 entreprises et organisations financières française *early adopters* de la TNFD.

Les informations synthétiques correspondant aux 4 piliers du cadre de divulgation de la TNFD (Gouvernance, Stratégie, Risques et opportunités, Indicateurs et objectifs) figurent sous forme d'encadrés dans le présent chapitre. Par ailleurs, pour des informations plus détaillées, la table de concordance présentée ci-après met en correspondance les 14 thèmes du cadre de divulgation avec les chapitres du Document d'enregistrement universel.

TNFD - Gouvernance de nos impacts, dépendances, risques et opportunités liés à la nature

Pour effectuer la revue des risques et opportunités liés aux impacts et dépendances à la nature des activités de Veolia, le conseil d'administration s'appuie principalement sur deux de ses comités :

- Le comité de la Raison d'être (cf. section 1.2.1.7 *supra*), qui effectue une revue annuelle des objectifs de performance plurielle, parmi lesquels figure l'objectif de protection des milieux naturels et de la biodiversité, et des indicateurs associés (cf. section 3.2.2.5 *supra*) ;
- Le comité des Comptes et de l'Audit, qui est en charge de l'examen de la cartographie des risques financiers et extra-financiers, dont les enjeux liés à la biodiversité, de la prise de connaissance des dispositifs de gestion et des actions correctrices (cf. section 3.2.2.1 *supra*).

Comme tous les objectifs de performance plurielle, l'objectif de protection des milieux naturels et de la biodiversité est soutenu par un sponsor, membre du comité exécutif (cf. section 1.2.1.7 *supra*) et son avancement, évalué par un organisme tiers indépendant, est pris en compte dans le calcul de la rémunération variable des cadres dirigeants du Groupe (cf. section 3.4.1.1 *supra*). Son déploiement s'appuie sur un réseau de correspondants Biodiversité dans les BUs.

4.2.4.2.2 Contribution au plan stratégique GreenUp



Le nouveau dispositif de performance plurielle associé au plan stratégique GreenUp a placé la protection des milieux et de la biodiversité dans un objectif plus large de dépollution des activités des clients du Groupe, et conservé pour illustrer cet objectif l'indicateur de déploiement de plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles (cf. section 4.2.4.3.1). Cet indicateur s'appliquera à un nouveau périmètre (pro forma 2023), incluant en particulier les sites intégrés à l'activité du Groupe à la suite du rachat de Suez. Il est assorti d'un objectif de réalisation de 85 % à l'échéance 2027, et sera comme précédemment pris en compte dans la politique de rémunération variable des cadres dirigeants du Groupe (cf. section 3.4.1.1 *supra*).

Plus largement, toujours dans le cadre de Green Up, Veolia accélérera le développement de ses activités booster à plus fort impact, comme les technologies et nouvelles solutions pour l'eau, le traitement des déchets solides et les bioénergies, la flexibilité électrique et l'efficacité énergétique. Leur déploiement rapide et à grande échelle permettra à l'horizon 2027 d'effacer 18 millions de tonnes d'émissions de CO₂ (scope 4), de préserver 1,5 milliard de m³ d'eau et de traiter 10 millions de tonnes de déchets dangereux par an (cf. section Profil et section 1.2.1, *supra*).

Par ailleurs, le nouveau Plan d'objectifs environnementaux 2024-2027 du Groupe (cf. section 4.2.1 *supra*) renforce le niveau d'engagement du Groupe dans l'adoption de pratiques de préservation de la biodiversité, avec la poursuite d'actions sur un périmètre élargi avec l'acquisition de Suez et avec des cibles plus ambitieuses.

Enfin, en janvier 2024, le Groupe a renouvelé son engagement dans le dispositif Act4Nature International pour la période 2024-2027. En plus des engagements du Plan d'objectifs environnementaux précités, d'autres engagements visent notamment à déployer auprès de ses clients des solutions de préservation et restauration de la biodiversité issues de sa politique de performance et d'innovation, et à renforcer la place de la biodiversité dans la gouvernance du Groupe comme dans sa communication aux parties prenantes, en ligne avec les recommandations du Global Biodiversity Framework issu de la COP 15 ou avec les attentes de la CRSD. Le détail de ces nouveaux engagements figure en Annexe 8.10.2.



Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur - définition	Référence 2023	Cible 2027
Combattre les pollutions et accélérer la transformation écologique	Dépollution-biodiversité	 	Préservation de la biodiversité sur les sites sensibles ⁽¹⁾	59 % (nouveau périmètre)	≥ 85 %
Sponsor	Sébastien Daziano		Membre du comité exécutif, directeur de la stratégie et de l'innovation		

(1) Taux d'avancement des plans d'action visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles (nouveau périmètre 2023, données pro forma 2023-2027)

Table de concordance entre les chapitres du DEU, les lignes directrices de la directive européenne sur l'information non financière et les recommandations de la TNFD

Informations à publier conformément aux recommandations du TNFD		Éléments de la directive sur la publication d'informations non financières				
		Modèle commercial	Politiques menées et procédures de diligence raisonnable	Résultats	Risques principaux et leur gestion	Indicateurs clés de performance
Gouvernance	a) Surveillance exercée par le conseil d'administration		1.2.1.7 3.2.2.1 3.4.1.1 3.2.2.5			
	b) Rôle de la direction		1.2.1.7			
	c) Politique et surveillance par le conseil d'administration du respect des droits des communautés locales et autochtones		4.0			
Stratégie	a) Risques et opportunités liés à la nature		1.2.1 4.1.1		2.2.2.2 4.2.4.1	
	b) Impact des risques et opportunités liés à la nature	1.2.1 1.3.2			4.2.3.3.3 4.2.4.3.1	
	c) Résilience de la stratégie de l'organisation	4.2.3.2.2.				
	d) Localisations prioritaires				4.2.4.3.1	
Gestion des risques	a) Processus d'identification et d'évaluation pour les opérations directes				2.1.1. 2.2.2.2 4.2.4.3.1	
	b) Processus d'identification et d'évaluation sur les chaînes de valeur amont et aval				4.2.4.3.1	
	c) Processus de gestion				1.4 4.2.4.3.1	
	d) Intégration dans la gestion globale des risques				2.1.1.	
Indicateurs et objectifs	a) Indicateurs utilisés pour l'évaluation des risques et opportunités			4.2.4.3.1 4.2.4.3.2. 4.2.4.3.3. 8.10.1		4.2.4.3.1 4.2.4.3.2 4.2.4.3.3. 8.10.1 8.10.2
	b) Indicateurs utilisés pour l'évaluation des impacts et dépendances			4.2.4.3.1 4.2.4.3.2 4.2.4.3.3. 8.10.1		4.2.4.3.1 4.2.4.3.2 4.2.4.3.3 8.10.1 8.10.2
	c) Objectifs					4.2.4.3.1 4.2.4.3.2. 4.2.4.3.3. 8.10.1 8.10.2

4.2.4.3 Actions et résultats

4.2.4.3.1 Protection de la biodiversité

L'engagement renforcé du Groupe pour combattre les pollutions et accélérer la transition écologique s'est traduit par l'accélération de son action en matière de gestion écologique des sites, mais également par une plus grande intégration de la biodiversité dans ses offres commerciales ou dans ses processus, en travaillant de concert avec ses clients, ses sous-traitants et ses autres partenaires (associations, scientifiques, etc.). La production et le partage d'outils avec ses parties prenantes ont notamment contribué à promouvoir la biodiversité en interne et au sein de leurs organisations.

TNFD -Risques et Opportunités - Une intégration de la nature à notre gestion des risques

Les principaux risques auxquels Veolia est confronté font l'objet d'un processus annuel de cartographie. Les risques y sont classés selon leur impact potentiel et leur probabilité d'occurrence, et hiérarchisés. Parmi ces risques sont identifiés les risques environnementaux et industriels (cf. section 2.2.2.2 *supra*)

En 2023, l'évaluation selon la méthode LEAP (*Locate Evaluate Assess Prepare*) préconisée par la TNFD, des impacts, dépendances, risques et opportunités des activités de Veolia à la nature a permis d'identifier les risques et opportunités par activité à court, moyen et long terme sur nos opérations directes et notre chaîne de valeur amont. Les résultats de cette étude ont permis d'intégrer un nouvel élément relatif aux risques liés à l'érosion de la biodiversité dans la campagne annuelle d'évaluation des risques dans les *Business Units* du Groupe (cf. section 2.1.1 *supra*).

L'identification également de risques sur notre chaîne de valeur amont, nous conduira à un dialogue plus approfondi en 2024 avec les principaux fournisseurs des catégories d'achats les plus concernées, avec pour objectif d'intégrer des critères associés à la protection de la biodiversité dans la sélection et l'évaluation de nos fournisseurs. De même, le nouveau plan d'objectifs environnementaux fixe des objectifs renforcés à un niveau de 100 % pour la traçabilité et la certification de la biomasse bois utilisée dans notre filière énergie (cf. chapitre 4.2.4.3.1) ceci afin de limiter l'impact de nos approvisionnements en énergie et plus particulièrement en biomasse

Conscient des ses impacts potentiels, le Groupe mène déjà des actions de réduction. La mesure de l'empreinte biodiversité de nos sites à fort enjeu permet d'évaluer les impacts négatifs et positifs, qu'ils soient directs ou indirects, exercés par les activités du site, à une échelle locale. Un plan d'action adapté permet à chaque site « sensible » de décliner les actions nécessaires.

De plus, sur l'ensemble de ses sites opérationnels, Veolia s'est engagé à supprimer l'usage des produits phytosanitaires. Veolia déploie également une gestion écologique de ses sites afin de mettre en place des actions favorables à la nature.

Enfin, la politique d'innovation du Groupe a prévu un renforcement du déploiement de notre offre relative aux Solutions Fondées sur la Nature, tout particulièrement dans la gestion du grand cycle de l'eau (cf. section 1.4 *supra*)

Renforcer la prise en compte de la protection des milieux et de la biodiversité dans nos standards Groupe

Veolia fait évoluer ses processus internes liés aux impacts et dépendances de sa chaîne de valeur sur la biodiversité (évaluation des fournisseurs les plus impactants pour l'environnement, application de la charte Espaces verts Veolia aux sous-traitants...), le processus d'approbation des projets par les comités d'investissement (intégration de la biodiversité au titre des critères de contribution à la performance plurielle), les métiers (intégration de préconisations favorables à la biodiversité dans ses standards d'exploitation), le

marketing (renforcement des offres en lien avec la protection des écosystèmes, etc.).

Par ailleurs, dans le cadre de son plan environnemental 2019-2023, Veolia a inclus un objectif de traçabilité et de certification de la biomasse énergie, avec pour finalité de contribuer à un objectif de zéro déforestation (cf. chapitre 4.2.3.3.3). En 2023, 97,6 % de la biomasse bois utilisée a été ainsi tracée et 70 % certifiée, avec en Europe des certificats assurant la conformité aux exigences de la Directive Red II (SURE, KZR INIG), et hors d'Europe des certificats de type FSC ou PEFC.

Veolia approfondit également ses connaissances sur la biodiversité et sur ses risques et opportunités liés à la nature afin de mieux les intégrer dans ses services. Le Groupe a ainsi identifié les enjeux afférents pour chacune de ses activités (cf. section 4.2.4.1 *supra*) et a conduit en 2023, selon la méthode LEAP préconisée par la TNFD, une étude des impacts et dépendances de ses activités. Il oriente ses projets de recherche (mesure d'impacts par des bio-indicateurs, empreinte, etc.) au regard de ces analyses, de même que ses politiques d'innovation, notamment en matière de conception et d'exploitation de solutions fondées sur la nature.

Le programme d'innovation du Groupe a ainsi inscrit au titre de ses priorités le développement de solutions fondées sur la nature associées à la gestion du grand cycle de l'eau, comme les zones humides artificielles, à l'instar de la Zone de rejet végétalisée réalisée en Chine sur l'un des sites du groupe industriel Sinopec.

Veolia a conçu un outil de mesure d'empreinte de ses activités sur les milieux et la biodiversité. Cet outil a été élaboré en collaboration avec des experts écologues et des experts en analyse de cycle de vie : le bureau d'études français Ecosphère, le bureau d'études interne 2EI, Veolia Environnement Recherche et Innovation, Veolia Eau et le comité français de l'UICN. L'empreinte « milieux et biodiversité » mesure qualitativement et quantitativement les enjeux biodiversité d'un site, à l'instar de l'empreinte carbone. L'outil permet l'élaboration d'un plan d'action semi-automatisé en fonction des enjeux majeurs d'un site et le suivi de l'avancement de celui-ci. Il est notamment appliqué à la mesure d'empreinte des sites sensibles présentés ci-après.

Cette expérience acquise en matière de gestion de la biodiversité est aujourd'hui au service de nos clients pour les accompagner dans leur transformation écologique.

Préserver les milieux et la biodiversité des territoires en limitant les impacts de nos sites et en développant leur potentiel écologique

Veolia gère les impacts liés aux rejets et aux prélèvements dans le milieu naturel des sites qu'il opère. En améliorant sa performance environnementale, en lien direct avec sa performance opérationnelle, Veolia diminue ses impacts sur les milieux récepteurs, air et eau notamment, et donc sur la biodiversité (cf. sections 4.2.2 et 4.2.3 *supra*, section 4.2.5 *infra*).

De plus, Veolia gère et aménage les espaces, notamment pour pallier les impacts générés par leur emprise foncière et les transformer *a contrario* en réservoirs de biodiversité.

1/ Dans le cadre de sa démarche de performance plurielle 2020-2023, Veolia a choisi de suivre le déploiement de plans d'action visant à améliorer l'empreinte sur les milieux et la biodiversité des sites dits « sensibles », c'est-à-dire ceux présentant *a priori* les enjeux les plus importants en matière de protection de milieux et de la biodiversité.

Ces sites sensibles ont été identifiés en 2019 au regard de plusieurs critères :

- les enjeux liés au contexte de sensibilité et de potentialité du site : la nature du milieu dans lequel est implanté le site, la présence d'aires naturelles protégées à proximité du site, la présence potentielle d'espèces menacées ou protégées, la surface d'espaces perméabilisés terrestres et aquatiques, le niveau de stress hydrique. Le Groupe croise à cet effet les informations de la base de

données Ibat (*Integrated biodiversity assessment tool*, développée par Birdlife international, Conservation international, l'UICN et le Programme pour l'environnement des Nations unies) et la géolocalisation des sites. Sont considérées les aires naturelles définies par l'UICN (catégories I à VI), le World heritage, la convention de RAMSAR ⁽¹⁾, le MAB ⁽²⁾, l'Alliance for zero extinction sites, et l'Important Bird and Biodiversity Areas (IBA) ;

- les enjeux liés à l'activité du site : rejets dans l'air et dans l'eau, rendements épuratoires, prélèvements dans la ressource, non-conformités éventuelles passées, imperméabilisation des surfaces.

123 sites sensibles ont ainsi été initialement identifiés en 2019 à la suite de l'évaluation au regard de ces enjeux. Certains sites ayant été depuis fermés ou étant en travaux, ce chiffre a été révisé à 114 en 2023 au sein des 1 265 principaux sites gérés par le Groupe, représentant une superficie totale de 16,116 hectares. Tous ces sites ont lancé à cette date un plan d'actions.

La mesure de l'empreinte biodiversité permet d'évaluer les impacts négatifs et positifs, qu'ils soient directs ou indirects, exercés par les activités du site, à une échelle locale ⁽³⁾. Cette mesure s'appuie sur les cinq facteurs de dégradation de la biodiversité identifiés par l'IPBES dans son rapport de 2019 que sont la dégradation des habitats, la surexploitation des ressources, le dérèglement climatique, les pollutions et la diffusion des espèces exotiques envahissantes.

Elle comprend l'analyse d'indicateurs et de données liés :

- au process du site tels que la consommation d'énergie, de réactifs, d'eau et de matières premières, de rejets, de production de déchets ou encore de valorisation énergétique et de matières ;
- à la localisation du site et à la gestion des espaces tels que la présence d'aires naturelles protégées (sur ou à proximité du site) ou d'espèces rares et menacées, la gestion des espaces verts, ainsi que la gestion des espèces invasives, l'éclairage, etc.

L'intervention d'un écologue expert de la biodiversité locale est obligatoire pour accompagner les entités opérationnelles dans la mesure des empreintes sur site.

L'écologue accompagne également le site dans la définition de son plan d'actions. Il s'appuie sur une liste d'actions prédéfinies (ex. : lutte contre les espèces exotiques envahissantes, pollution lumineuse, protection de la ressource en eau, etc.), à mettre en œuvre et complétées selon les enjeux majeurs révélés par l'analyse.

Un cadre méthodologique détaillé garantit une homogénéité des évaluations et des plans d'actions, quelle que soit la géographie.

Exemples d'actions réalisées sur deux sites sensibles :

En France, le centre d'enfouissement de Granges déploie des actions de préservation et restauration de la biodiversité, non seulement sur les zones en post-exploitation, mais aussi sur les espaces délaissés afin de maximiser l'accueil des espèces et offrir des milieux diversifiés complémentaires. Cela comprend la végétalisation rigoureuse des casiers, soit par l'achat de semences labellisées « Végétal Local », soit via un projet de « transfert de foin » pour une surface de 7 ha. De plus, divers milieux sont entretenus, comme les boisements historiques qui entourent le site. Une haie champêtre de plus de 1 km a été plantée, et, depuis 2022, un espace de 4 ha est progressivement réaménagé (mare, bosquets arbustifs, abris à reptiles...) pour favoriser l'accueil de multiples espèces. Par ailleurs, la gestion des espèces exotiques envahissantes est en partie réalisée grâce à des chantiers participatifs impliquant les collaborateurs du site.

En Colombie, le parc technologique environnemental d'Antanas, dans la ville de Pasto (site d'enfouissement et d'incinération) maintient depuis 2021 trois zones de conservation totalisant 73 ha sur les 98 ha du site. Sur ces zones l'association de protection de l'environnement "Viva el Planeta" accompagne Veolia dans la gestion écologique d'espèces rares telles que le chêne, le palmier, le pin colombien et le pic glandivore. La création d'une pépinière assure la disponibilité d'espèces endémiques pour la revégétalisation ou la reforestation du site. Enfin, le site s'attache également à sensibiliser ses collaborateurs et les communautés locales en réalisant des visites, ainsi qu'en organisant des conférences sur la biodiversité.

2/ Dans le cadre de son plan Environnement 2020-2023, Veolia engage les sites qu'il exploite à mettre en œuvre des pratiques plus vertueuses pour la biodiversité, quel que soit leur niveau d'enjeu :

- « zéro » utilisation de produit phytosanitaire (dans le cadre de la gestion des espaces verts du site) sur 75 % des sites ⁽⁴⁾ ;
- mise en place d'une gestion écologique sur 75 % des sites ⁽⁴⁾ de plus de 1 hectare d'espaces verts (en appliquant la charte Espaces verts de Veolia).

L'objectif de performance plurielle fixé à horizon 2023, visant à atteindre un taux moyen de 75 % pour le déploiement des plans d'action mis en place sur les sites sensibles, a été dépassé. Cela n'a pas été le cas des objectifs relatifs à la gestion écologique des sites et « zéro » produits phytosanitaires, qui seront maintenus et renforcés dans le nouvel engagement Act4Nature international du Groupe, avec pour les deux objectifs une cible de 95 % à horizon 2027 et un périmètre élargi comprenant maintenant les sites ex-Suez.

⁽¹⁾ Convention relative aux zones humides d'importance internationale particulière comme les habitats des oiseaux d'eau.

⁽²⁾ Programme Homme et Biosphère.

⁽³⁾ Artificialisation des habitats, fragmentation des habitats terrestres et aquatiques, atteinte à la biodiversité générale, localisation du site dans une aire protégée, atteintes aux espèces rares et menacées, eutrophisation des eaux, acidification par les rejets dans l'air, pollution lumineuse, diffusion des espèces invasives, stress hydrique local, émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation de carburant et de gaz naturel.

⁽⁴⁾ Périmètre de reporting : activité Déchets (ensemble des sites) ; activité Eau (usines d'assainissement de plus de 100 000 équivalent habitants et usines d'eau potable de plus de 60 000 m³/jour) ; activité Énergie (installations de production d'énergie vendant plus de 100 GWh/an).

Amélioration de l'impact sur la biodiversité de nos activités et de celles de nos clients

	2019	2020	2021	2022	2023	Objectif 2023
Part des sites à fort enjeu biodiversité ayant réalisé un diagnostic et déployé un plan d'action (pro forma 2019-2023)	72 %	73 %	plan finalisé	plan finalisé	plan finalisé	/
Taux d'avancement des plans d'action visant à améliorer l'empreinte milieu et biodiversité des sites sensibles (pro forma 2019-2023)	-	2 %	30 %	66 %	85 %	75 %
Nombre de sites ⁽¹⁾ ayant mis en place une gestion et/ou un aménagement écologique ⁽²⁾	230	237	265	388	499	/
% de sites ⁽¹⁾ de plus de 1 ha d'espaces verts ayant mis en place la gestion écologique (pro forma 2019-2023)	18 %	23 %	35 %	52 %	64 %	75 %
% des sites ⁽¹⁾ au « zéro » produits phytosanitaires (pro forma 2019-2023)	16 %	20 %	39 %	58 %	65 %	75 %

(1) Périmètre de reporting : activité Déchets (ensemble des sites) ; activité Eau (usines d'assainissement de plus de 100 000 équivalent habitants et usines d'eau potable de plus de 60 000 m³/jour) ; activité Énergie (installations de production d'énergie vendant plus de 100 GWh/an).

(2) À partir de 2021, selon la charte de gestion écologique du Groupe.

Pour accompagner le déploiement de l'engagement du Groupe en matière de protection des milieux et de la biodiversité, différents outils ont été mis à la disposition des entités opérationnelles. Parmi ceux-ci :

- le guide de gestion écologique, développé en partenariat avec le comité français de l'UICN, permet à tous les sites, quel que soit leur niveau d'enjeu, de mettre en place des actions favorables à la biodiversité. Il comporte des fiches pratiques sur les mesures d'entretien des espaces verts, les aménagements écologiques de la voirie et du bâti, l'entretien des mares et cours d'eau, la prévention de l'intrusion et la gestion des espèces exotiques envahissantes, etc. Une déclinaison sectorielle de ce guide pour les centres d'enfouissement technique des déchets a été réalisée en 2022. Sur ces sites, l'indicateur « surfaces sur lesquelles des actions de remédiation ou de revégétalisation sont prévues dans les quatre prochaines années » est passé de 450 ha en 2021 à 1 962 ha en 2023.
- EcoLogiCal est un outil conçu en partenariat avec l'association Noé et avec la participation du comité français de l'UICN et d'Ecocert Environnement. Il permet, au travers d'une autoévaluation en ligne sur cinq grandes thématiques (flore, faune, eau, déchets, éclairage), de comparer les bilans économique et écologique d'une gestion traditionnelle d'espaces verts avec des pratiques plus respectueuses de l'environnement. EcoLogiCal est destiné à tous les gestionnaires de sites, accessible *via* internet, gratuit et public : <https://eco-logical.fr>;
- la charte Espaces verts a pour objectif d'accompagner la transition des espaces verts vers des pratiques plus écologiques. Elle établit un engagement des sites de Veolia et des prestataires d'espaces verts à gérer écologiquement les espaces. Elle intègre également des mesures obligatoires afin de considérer le passage effectif à une gestion écologique;
- la charte Zéro produits phytosanitaires liste les pratiques à adopter pour considérer un site comme vertueux en matière de gestion de ses espaces verts sans utilisation de produits phytosanitaires (herbicides, fongicides, insecticides et biocides). À l'instar de la charte espaces verts, elle s'applique au site et à ses prestataires espaces verts. Une fiche « zéro phyto », développée dans un but pédagogique, complète la démarche pour sensibiliser les collaborateurs. Elle expose les bénéfices de l'arrêt de l'usage des produits phytosanitaires, l'évolution nécessaire des standards esthétiques des sites par une plus grande intégration de la nature dans les espaces verts, etc.).

Sensibiliser le plus grand nombre en interne comme en externe et engager nos parties prenantes dans notre démarche de protection des milieux et de la biodiversité

L'ambition du Groupe est de continuer à sensibiliser ses parties prenantes internes (personnel sur site, fonctions support) comme externes (sous-traitants, clients, grand public, etc.) aux enjeux de la protection des milieux et de la biodiversité. L'objectif est d'ancrer le changement de culture nécessaire à l'évolution des pratiques

opérationnelles à tous les niveaux de décision du Groupe (gestion écologique, infrastructures vertes, etc.). Le Groupe intègre également ses parties prenantes dans le dialogue préalable à ses décisions (ex. : partenariats avec des associations de protection de la nature à l'échelle nationale ou locale, etc.).

Conscient qu'une expertise naturaliste est nécessaire à la mise en place et au suivi d'actions adaptées aux enjeux des territoires, le Groupe encourage ses sites à nouer des partenariats avec des associations de protection de la nature.

À l'issue de son plan d'objectifs environnementaux 2020-2023, avec un taux de déploiement sur 59 % des sites, Veolia a atteint l'objectif lié à son engagement de dispenser une sensibilisation en interne ou en externe aux enjeux de la protection des milieux et de la biodiversité pour 50 % des sites qu'il exploite.

En 2023, Le Groupe a notamment poursuivi le déploiement de son *e-learning* biodiversité afin de renforcer et accélérer la sensibilisation de ses collaborateurs. Destiné à un public large de fonctions support et d'exploitants d'entités opérationnelles, il a été conçu spécifiquement autour des enjeux de biodiversité des activités de Veolia (comprendre les enjeux de protection des milieux et de la biodiversité, maîtriser la stratégie du Groupe au regard des enjeux de ses métiers et identifier les leviers d'actions).

Depuis 2008, Veolia est partenaire du comité français de l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN), qui l'accompagne par son expertise dans la mise en œuvre de son engagement (élaboration de son engagement à la SNB, création d'outils opérationnels, etc.). Le Groupe participe activement aux groupes de réflexion des associations françaises de référence sur le sujet : Entreprises pour l'Environnement (EpE), OREE, ou le comité français de l'UICN, dont Veolia préside le groupe de travail « Entreprises et biodiversité ».

En novembre 2022, le Groupe a participé à la COP15 organisée à Montréal par la présidence chinoise, en étant notamment invité à participer à la session de clôture des deux journées du *Business and Biodiversity Forum* inscrit au programme officiel de la COP. Il y a fait part de sa volonté de renforcer les capacités du Groupe en matière d'innovation et de déploiement de ses solutions afin de se mettre au service des engagements de ses clients en matière de réduction de leurs impacts sur la biodiversité, tout en continuant à travailler sur la réduction de ses propres impacts.

En novembre 2023, suite à la publication de la Stratégie nationale pour la biodiversité 2030, le Groupe a été invité par le ministère de la Transition Écologique à participer au « Roquelaure » Entreprises et Biodiversité, visant à formuler des recommandations pour réduire les risques et identifier les opportunités au regard de la biodiversité des principaux secteurs d'activité en France.

Actions de sensibilisation et partenariats locaux

	2019	2020	2021	2022	2023	Objectif 2023
Part des sites ⁽¹⁾ ayant dispensé une sensibilisation en interne ou en externe aux enjeux de la protection des milieux et de la biodiversité (en %) (pro forma 2019-2023)	21 %	22 %	43 %	50 %	59 %	50 %
Nombre de sites ⁽¹⁾ ayant un partenariat avec une association locale de protection de la nature	83	85	115	134	148	

(1) Périmètre de reporting : activité Déchets (ensemble des sites) ; activité Eau (usines d'assainissement de plus de 100 000 équivalent habitants et usines d'eau potable de plus de 60 000 m³/jour) ; activité Énergie (installations de production d'énergie vendant plus de 100 GWh/an).

TNFD - Indicateurs et Objectifs

L'interdépendance entre les activités de Veolia et la nature impose de monitorer différents indicateurs et de définir des objectifs pour évaluer, éviter et réduire les impacts des activités. Ces indicateurs et objectifs sont suivis dans le cadre de nos engagements de performance plurielle de notre plan environnemental ainsi que de nos engagements Act4Nature International.

Dans le cadre du programme stratégique Impact 2023, les engagements de Veolia se sont traduits par des objectifs de taux de déploiement de plans d'action sur les sites à enjeu ainsi que des objectifs de déploiement de pratiques plus vertueuses pour la biodiversité décrits en section 4.2.4.3.1. Veolia a également fixé des objectifs à 2023 dans le cadre de ses engagements Act4Nature International (cf Annexe 8.10.1).

Au titre de notre nouveau plan stratégique 2024 GreenUp (cf. section 4.2.4.2.2 *supra*), les indicateurs de performance plurielle et du plan environnemental Impact 2023 sont repris avec des objectifs plus ambitieux et sur un périmètre élargi, avec :

- la mise en œuvre de plans d'actions sur nos sites « sensibles » avec un taux de déploiement global fixé à 85 % pour 2027 ;
- le déploiement d'une gestion écologique sur l'ensemble des sites du groupe comportant plus d'un hectare d'espaces verts avec un objectif fixé à 95 % pour 2027 ;
- l'abandon des produits phytosanitaires sur tous les sites opérationnels avec un objectif fixé à 95 % pour 2027 ;
- un objectif de 100 % de traçabilité et de 100 % de certification de nos approvisionnement en biomasse bois sur notre filière énergie. pour les sites dont nous avons le contrôle opérationnel de la filière d'approvisionnement.

La préservation des milieux naturels se traduit à nouveau par des objectifs concrets de préservation, restauration des milieux naturels (écosystèmes, habitats) décrits en détail dans nos nouveaux engagements Act4Nature International 2024-2027 (cf. Annexe 8.10.2) :

De manière plus globale, le Groupe, dans le cadre de son nouveau plan environnemental 2024-2027, renforce ses engagements à l'horizon 2027 pour la réduction des pollutions (cf. section 4.2.1. *supra*) :

- en améliorant le rendement épuratoire moyen des stations de traitement des eaux usées (DBO₅ : 96 %, DCO : 92 %) ;
- en réduisant les émissions moyennes des polluants atmosphériques pour ses installations thermiques (g/MWh de combustibles consommé) : NOx (190), SOx (120), poussières (10) et Hg (0,005) et ses unités d'incinération de déchets dangereux et non dangereux (mg/Nm³) : NOx (110), SOx (20) et poussières (3) .
- en renforçant son engagement de préservation des ressources en eau avec un objectif de 1,5 Mds de m³ d'eau douce préservée en 2027 via la réutilisation des eaux traitées, la désalinisation et la réduction des fuites.

4.2.4.3.2 Limiter les rejets de polluants dans l'eau

Enjeux

Veolia fournit ses services d'assainissement à près de 103 millions de personnes dans le monde et exploite 3222 usines de traitement des eaux usées urbaines et 128 000 km de réseau d'assainissement.

Volumes d'eaux usées municipales collectées et traitées

(en milliard de m ³)	2019	2020	2021	2022	2023
Volume d'eaux usées collectées	6,7	5,8	5,2	7,8	7,7
Volume d'eaux usées traitées	5,9	5,2	4,6	7,2	7,1

Les principaux rejets des installations exploitées par le Groupe sont liés à son métier Eau.

Engagement, démarche et résultats

Préserver la ressource en eau est l'une des expertises de Veolia, engagé à optimiser la gestion du cycle de l'eau.

Collecter et dépolluer les eaux usées

Veolia déploie une approche complète pour accompagner les collectivités à gérer efficacement les services de collecte et de dépollution des eaux usées, notamment en temps de pluie pour éviter les débordements, en fonction de leur taille et de leurs enjeux.

Optimiser la performance des réseaux d'assainissement et l'efficacité des procédés de traitement est une préoccupation constante pour Veolia, tant au niveau de l'exploitation des installations qui lui sont confiées (solution digitale Hubgrade Performance) que pour le développement de nouveaux procédés.

Les taux d'abattement moyens de la pollution, exprimés en DBO₅ et en DCO, des stations d'épuration exploitées par le Groupe sont de très bon niveau. Dans le cadre de son plan environnemental 2020-2023,

Veolia s'est fixé des seuils de rendements minimaux respectifs de 95 % et 90 %, bien supérieurs à ceux de la réglementation française⁽⁵⁾ et les a atteints.

Ces objectifs ont été renforcés (respectivement 96 % et 92 %) dans le cadre du nouveau plan environnemental 2024-2027 (cf § 4.2.1.5 *supra*).

⁽⁵⁾ L'arrêté du 21 juillet 2015 modifié relatif aux systèmes d'assainissement collectif et aux installations d'assainissement non collectif, à l'exception des installations d'assainissement non collectif recevant une charge brute de pollution organique inférieure ou égale à 1,2 kg/j de DBO₅ fixe des seuils de 80 % pour la DBO₅ et 75 % pour la DC.

Rendement épuratoire des stations de traitement des eaux usées d'une capacité supérieure ou égale à 100 000 équivalent habitants

(en %)	2019	2020	2021	2022	2023	Objectifs 2023
Rendement épuratoire en DBO ₅	96,0 %	95,9 %	95,3 %	95,6 %	95,6 %	≥ 95 %
Rendement épuratoire en DCO	91,9 %	91,4 %	90,8 %	91,5 %	91,6 %	≥ 90 %

Par ailleurs, conformément à la directive-cadre sur l'eau en Europe, Veolia a instauré la surveillance des flux de nombreux micropolluants dangereux pour l'environnement, notamment en France, afin d'évaluer l'impact des rejets des stations d'épuration sur l'état écologique des masses d'eau.

Le traitement des micropolluants

Les usages domestiques (utilisation de produits ménagers, solvants, médicaments, etc.), l'agriculture, les transports, l'industrie ou bien encore l'artisanat sont responsables de la présence des micropolluants dans l'eau.

Lors du traitement des eaux usées dans les stations d'épuration, certains micropolluants se retrouvent dans les milieux aquatiques sans avoir été éliminés. Leur traitement est complexe et les technologies classiques ne permettent pas de les isoler totalement. En Europe, la prise de conscience augmente, et la nouvelle directive du Parlement européen et du Conseil concernant le traitement des eaux usées urbaines prévoit d'intégrer de nouvelles exigences en terme de traitement quaternaire des rejets d'eaux usées urbaines dès 2035 sur certains sites. La science avance et Veolia anticipe le durcissement des réglementations. Avec sa filiale Veolia Water Technologies, le Groupe propose d'ores et déjà des solutions innovantes pour les traiter efficacement, parmi lesquelles :

- ACTIFLO® CARB : pouvant être conjugué à l'action oxydante de l'ozone, ce procédé, équipé d'une cuve de pré-contact avec charbon actif en poudre pour l'adsorption, élimine 95 % des perturbateurs endocriniens ;
- OPACARB® FL : réacteur fonctionnant à flux ascendant et constitué d'un lit de charbon actif en micro-grain qui permet d'éliminer les composés responsables des perturbations endocriniennes ;
- Filtraflo® Carb : pour des débits plus faibles que l'OPACARB® FL, ce procédé permet d'éliminer par adsorption les micropolluants dans les eaux à traiter, mais aussi de les filtrer simultanément grâce à un réacteur à charbon actif en poudre micronisé fonctionnant à contre-courant ;
- Opaline™ C : pouvant être conjugué à l'action oxydante de l'ozone, ce procédé combine la technologie membranaire et l'adsorption sur charbon actif pour mieux éliminer les pesticides, les perturbateurs endocriniens, etc. ;
- Les technologies Anoxkaldnes MBBR (Moving Bed Biofilm Reactor) : procédés de traitement biologique à culture fixe pour éliminer la pollution carbonée et/ou azotée. Les technologies MBBR du groupe se déclinent sous différentes configurations dont EXENO™ et HYBAS™.

Et depuis l'intégration de Veolia Water Technology & Solution ce portfolio s'élargit et est complété par :

- Les systèmes de générateurs d'ozone OZONIA disposant d'une gamme complète de générateurs d'ozone allant des produits de laboratoire jusqu'aux plus grands systèmes de traitement de l'eau au monde ;
- Les systèmes de traitement membranaires d'UF, NF, RO ou Bioréacteurs à membranes du portefeuille WTS (Leap MBR, membranes UF ZEEWEED, etc.) ;
- La technologie ZEELUNG permettant d'intensifier le traitement biologique des stations d'épuration équipées de boues activées tout en réduisant la consommation énergétique ;
- La technologie ZEEDENSE qui couple la technologie ZEELUNG et la densification de boue activée INDENSE permettant de sur-intensifier le traitement des stations d'épuration en matière de capacité hydraulique et biologique ou azotée.

Une offre complète de surveillance

Veolia propose à ses clients une offre complète de suivi des polluants dans l'eau par prélèvements et analyses. Il a développé des techniques d'analyses réglementaires et des outils biologiques pour mesurer l'effet des rejets sur des organismes cibles. Lorsque cela est nécessaire, le Groupe accompagne ses clients à définir et mettre en œuvre des solutions pour réduire ou éliminer les rejets de substances dangereuses dans le milieu naturel et gérer les risques. Il peut s'agir d'actions à la source (raccourcement des industriels et police des réseaux, par exemple) ou d'actions de traitement (optimisation des filières, traitements complémentaires...).

4.2.4.3.3 Limiter les polluants atmosphériques

Enjeux

Les émissions atmosphériques générées par les activités du Groupe concernent principalement ses métiers Énergie (installations de combustion pour la production de chaleur) et Déchet (incinération).

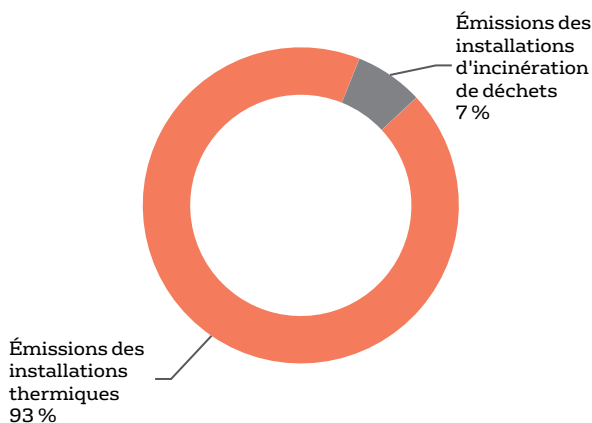
(en tonnes)	2019	2020	2021	2022	2023
Émissions de SO _x ⁽¹⁾⁽²⁾	13 188	13 832	14 224	13 945	13 027
Émissions de NO _x	20 991	22 484	22 619	22 846	23 561
Émissions de poussières des installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an et des incinérateurs de déchets	641	776	725	713	622

(1) Pour les installations de combustion, le calcul des émissions d'oxyde de soufre (SO_x) et d'oxyde d'azote (NO_x) fait référence à la directive européenne du 24 novembre 2010 à compter de l'exercice 2018 suite à la mise aux normes des installations gérées par Veolia. Ce document fixe les valeurs limites d'émissions en fonction des types de combustibles et des puissances d'installations.

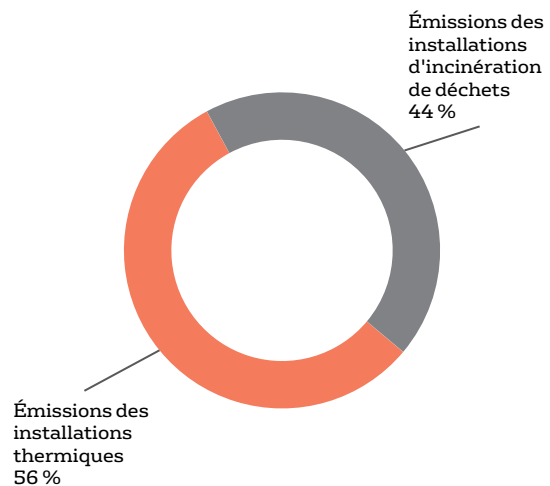
(2) La méthode de calcul des émissions de SO_x et de NO_x peut être différente en fonction de l'activité. Pour les incinérateurs de déchets du Groupe, et plus particulièrement en Europe, les mesures de poussières, COT, HCl, SO₂, HF, CO, NO_x et le débit des fumées sont mesurés en continu. Les analyseurs délivrent des mesures de concentration des substances toutes les minutes environ. Pour les installations thermiques il s'agit d'une méthode d'évaluation basée sur les consommations d'énergie et les valeurs limites d'émissions fixées par la réglementation sur les grandes installations de combustion (entre 50 et 100 MW). Ces valeurs limites ont été appliquées à l'ensemble des consommations d'énergie quelle que soit la taille des installations. D'autres méthodes peuvent être utilisées en fonction des exigences locales à partir de facteurs d'émissions en fonction du tonnage incinéré, ces facteurs étant déterminés à partir de tests en conditions réelles d'exploitation.

Malgré l'augmentation du périmètre de l'activité, liée notamment à l'acquisition de SUEZ, le volume d'émissions du Groupe est resté stable entre 2021 et 2023, l'activité des installations de combustion pour la production de chaleur en Europe ayant été influencée par des hivers peu rigoureux.

Répartition des émissions de SO_x en 2023
(en %)



Répartition des émissions de NO_x en 2023
(en %)

**Engagement et démarche**

Dans le cadre de son engagement à lutter contre les pollutions, Veolia s'attache à réduire les émissions atmosphériques des installations qu'il exploite en mettant en œuvre les meilleures techniques disponibles (MTD).

Objectifs et résultats**Émissions des installations thermiques**

L'essentiel des émissions atmosphériques provient de la production de chaleur destinée à alimenter des réseaux de chauffage urbain.

Les centrales de productions énergétiques centralisées sont équipées de moyen de traitement de fumées performantes qui concourent à une meilleure qualité de l'air en zone urbaine en comparaison des moyens individuels.

Dans le cadre de son plan Environnement 2020-2023, Veolia s'est fixé comme objectif de réduire les émissions atmosphériques par unité d'énergie produite et a défini des objectifs seuils pour 2023. Ces objectifs ont été renforcés dans le cadre du nouveau plan environnemental 2024-2027 (cf. § 4.2.1.5 supra).

Émissions des installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an

(en g/MWh)*	2019	2020	2021	2022	2023	Objectif 2023
NOx	280	233	216	201	182	< 270
SOx	196	170	147	136	120	< 210
Poussières	12	12	11	11	10	< 13
Mercuré (en mg/MWh)	2	2,3	2,1	2,3	2,8	< 5

* Grammes d'émissions par MWh de fuel consommé.

La baisse, depuis 2019, des émissions de SOx, NOx et poussières sur ces installations démontre les efforts continus des sites et des centres d'excellence métiers/techniques pour la capture et le traitement des polluants dans l'air en sortie d'usine de production de chaleur. Le mix énergétique évolue également dans un sens favorable à la diminution des émissions.

La hausse de la valeur du ratio de mercure en 2023 provient pour certaines installations de la modification du protocole de mesure, avec la prise en compte des émissions de mercure générées par la biomasse, qui n'étaient pas comptabilisées les années précédentes. Pour d'autres installations, de la différence de qualité du combustible liée au contexte d'approvisionnement depuis l'année 2022. La valeur du ratio demeure toutefois largement inférieure à l'objectif qui avait été fixé pour 2023.

La directive européenne relative aux émissions industrielles (IED) définit une approche intégrée de la prévention et de la réduction des pollutions émises par les installations industrielles. Elle prévoit le recours aux Meilleures techniques disponibles (MTD) afin de prévenir les pollutions de toutes natures.

Ces MTD sont répertoriées dans des documents appelés « BREF » (pour Best Available techniques Reference document ou documents de référence sur les MTD).

Émissions des unités d'incinération de déchets dangereux et non dangereux en 2023

	NOx mg/Nm ³ (¹)	SOx mg/Nm ³	Poussières mg/Nm ³
Concentration moyenne des émissions des unités d'incinération des déchets dangereux et non dangereux	128,6	13,2	2,0
Objectifs 2023	< 115	< 40	< 10
Valeurs limites de la directive européenne ⁽¹⁾	< 200 ⁽²⁾	< 50	< 10

(1) Directive européenne 2000/76/CE du 4 décembre 2000, abrogée par la directive IED du 24 novembre 2010 et transcrite en droit français par deux arrêtés du 20 septembre 2002 modifiés (moyennes journalières).

(2) Pour les NO_x, la norme dépend du débit : 200 mg/Nm³ pour les usines > 6 t/h et 400 mg/Nm³ pour les usines < 6 t/h.

Veolia a contribué activement à la révision du BREF Incinération (Best available techniques reference document), publié en décembre 2019. Ces documents techniques établis par la Commission européenne et la profession de l'incinération font référence sur les meilleures techniques disponibles, notamment pour l'amélioration de l'impact environnemental des installations, en incluant les émissions dans l'air avec des spécifications de seuils hauts sur les NOx, CO, TOC, HCl, HF, SO₂, NOx, PCDD, métaux, poussières...

À partir de la date de publication du BREF 2019, les unités d'incinération de déchets dangereux et non dangereux existantes disposent d'une période de quatre années pour réaliser les travaux d'amélioration des traitements des fumées et installer de nouveaux analyseurs en continu, du mercure par exemple, nécessaires aux respects des seuils d'émission du BREF, qui se sont appliqués le 3 décembre 2023.

En 2023, comme les années précédentes, les concentrations moyennes des unités d'incinération dans le monde, tant pour les NOx et SOx, que pour les poussières, sont très en-dessous des seuils réglementaires européens et des seuils hauts du BREF. À titre d'exemple, le seuil fixé par la réglementation européenne pour les émissions moyennes de NOx est de 200 mg/Nm³ et sera de 180 mg/Nm³ lors de l'entrée en

Pour les installations thermiques, Veolia met en œuvre les meilleures MTD du BREF. Elles portent en particulier sur l'optimisation de la combustion en minimisant les émissions d'oxydes d'azote (NOx) et de monoxyde de carbone (CO) et les systèmes de traitement de fumées (dénitrification, désulfuration et dépolluage des gaz de combustion).

De plus, le Groupe poursuit ses efforts pour diminuer les consommations de combustibles et favoriser l'utilisation de combustibles plus propres, biomasse et gaz naturel en particulier. Le plan de sortie du charbon en Europe va en ce sens, en favorisant la récupération des énergies fatales ou perdues et l'utilisation des combustibles biomasse ou de récupération (cf. section 4.2.3 *supra*).

Émissions des unités d'incinération des déchets

Dans le cadre de son plan Environnement 2020-2023, Veolia a défini des objectifs plus contraignants pour les SOx et les NOx que la référence réglementaire la plus stricte, celle de l'Union européenne, pour évaluer sa performance globale sur un périmètre monde. Ces objectifs ont été renforcés dans le cadre du nouveau plan environnemental 2024-2027 (cf. § 4.2.1.5 *supra*).

vigueur du BREF.

Au regard des objectifs fixés par le Plan environnemental 2019-2023 du Groupe, si les valeurs moyennes des émissions de SOx et de poussières sont comme les années précédentes bien inférieures aux objectifs fixés par le Plan à l'horizon 2023, les valeurs moyennes des émissions de NOx demeurent encore légèrement au dessus de l'objectif.

Ainsi, 4 importantes installations de traitement des déchets non dangereux ont été intégrées au périmètre d'activité du Groupe en 2023, ce qui a contribué à une augmentation du tonnage incinéré de 15,6 %. 3 d'entre elles ne sont pas encore équipées d'un système de traitement catalytique des NOx, ce qui explique une augmentation de 7 % de la concentration moyenne de NOx émises entre 2022 et 2023.

Pour les SOx, le ratio est stable, et il est en diminution (- 13 %) pour les poussières.

4.2.4.3.4 Optimiser les conditions d'utilisation des sols

Enjeux

Les sites exploités par le Groupe ayant la plus grande emprise foncière sont les installations de stockage de déchets et les sites de production d'eau potable. Sur ces sites, une pollution du sol pourrait à son tour entraîner une pollution des nappes d'eau souterraines ou des eaux de surface.

Veolia intervient également dans la restauration et l'entretien de la qualité des sols à travers la dépollution de sols contaminés ou encore la valorisation agronomique des déchets et des boues d'assainissement (cf. section 4.2.2.3.2.2 « Valoriser les déchets résiduels d'activités et limiter la production de déchets ultimes » *supra*).

Engagement et démarche

Les emprises foncières des sites ne constituent pas des zones intégralement imperméabilisées. Veolia conçoit et exploite ses sites de façon à minimiser l'empreinte de ses activités en maximisant la part de sol favorable à un maintien et un développement de la biodiversité.

Dans le cadre de sa démarche biodiversité, le Groupe a réalisé avec le support de l'UICN France un guide de conception et de gestion écologique qu'il met à disposition de ses sites. Les règles d'exploitation des sites incluent les conditions d'utilisation des sols en cohérence avec l'engagement de gestion des écosystèmes du Groupe.

Par ailleurs, sur l'ensemble des sites qu'il exploite, Veolia veille à ne pas être à l'origine de pollutions chroniques ou accidentelles du sol par :

- le respect de bonnes conditions de stockage et d'utilisation des matières ;
- la bonne gestion des eaux pluviales et des effluents ;
- le maintien opérationnel des moyens de lutter contre d'éventuels déversements accidentels.

Réaménagement des casiers de stockage des déchets

L'exploitation d'une installation de stockage de déchets nécessite le creusement et l'aménagement de casiers de stockage. Lorsqu'il en a la charge, le Groupe réalise cet aménagement dans le respect des obligations d'imperméabilisation du site et de valorisation des matériaux excavés.

Les standards minimaux de Veolia encadrent la conception et l'exploitation des installations de stockage de déchets. Ils comprennent : des études hydrogéologiques et géologiques du sol, un système d'étanchéité constitué d'une double barrière (passive, avec un sol de faible perméabilité ou équivalent et active, avec la pose d'une géomembrane testée et certifiée par un prestataire extérieur), des systèmes de collecte et de traitement des lixiviats et des eaux de surface, et la surveillance des eaux souterraines.

Pendant toute la durée de l'exploitation et de la post-exploitation (de 20 ans au minimum), le programme de surveillance repose, entre autres, sur l'analyse des eaux de surface, des eaux souterraines et des rejets. Tous les sites de Veolia s'autoévaluent par rapport à ces standards et, en cas de non-conformité, doivent présenter un plan d'actions de mise en conformité ou démontrer l'existence de mesures équivalentes ou encore obtenir une dérogation sur la base de mesures de surveillance complémentaires.

Les surfaces à revégétaliser après la fermeture d'alvéoles de stockage ou lors de remaniement des sols dans le cadre par exemple de travaux de terrassement (réaménagement d'espaces, construction, etc.) sont prises en compte pour identifier les sites dits sensibles et les sites de plus de 1 hectare d'espaces verts. Ces sites font l'objet de mesures de préservation de la biodiversité particulières (cf. section 4.2.4 *infra*).

Après utilisation, les casiers sont recouverts dès que possible : cela favorise le développement des écosystèmes locaux. Les casiers sont alors placés sous surveillance environnementale avant d'être restitués pour usage courant. Lorsque l'ensemble du site a été réaménagé, la

surveillance est maintenue afin de s'assurer de la bonne recolonisation des milieux par les espèces plantées (phase de post-exploitation).

Restauration et réhabilitation écologique

Lorsqu'il existe des enjeux spécifiques de protection de la ressource, d'adaptation au dérèglement climatique, ou de préservation de la biodiversité sur un territoire, Veolia peut proposer à ses clients des projets de restauration ou de réhabilitation écologique. Ces projets sont conçus pour répondre à des objectifs particuliers comme la protection ou l'amélioration de la qualité de l'eau, la réintégration paysagère, la protection aux risques d'inondations, etc. À titre d'exemples, Veolia est amené à élaborer ou à participer à des programmes de renaturation de cours d'eau, de mise en place de zones de rejets végétalisés en sortie de station d'épuration (avant rejet dans le milieu naturel), de reboisement, ou encore la réintégration d'espèces endémiques dans le cadre de la revégétalisation d'alvéoles de stockage. Ces solutions sont proposées au cas par cas car elles doivent répondre à des critères bien précis (objectifs du projet, faisabilité, performance, coûts, financement, etc.).

Mise en place de périmètres de protection autour des captages d'eau

Les sites de captages d'eau destinée à la consommation sont protégés par des périmètres de protection. Les activités humaines pouvant nuire directement ou indirectement à la qualité des eaux y sont interdites ou réglementées. Lorsqu'il exploite des champs captants, le Groupe met en œuvre des actions volontaires en faveur de la biodiversité : gestion différenciée des espaces verts, inventaires faune-flore, etc.

4.2.4.3.5 Limiter les nuisances locales

Dans toutes ses activités, le Groupe s'emploie à minimiser les éventuelles nuisances.

Limiter, capter et traiter les odeurs

Enjeux

Le processus naturel de décomposition de la matière organique peut générer des molécules odorantes. Il concerne plusieurs activités du Groupe : traitement biologique des eaux, compostage, collecte des ordures ménagères, installations de stockage de déchets.

Engagement et démarche

La lutte contre les émissions olfactives est une préoccupation constante pour Veolia. Le Groupe veille à les limiter, les capter et les traiter.

Le Groupe met directement en œuvre des solutions ou accompagne ses clients lorsque c'est à eux qu'incombent les investissements nécessaires. Ainsi, Veolia a développé des technologies ou collabore avec des partenaires pour le traitement et le contrôle des odeurs (traitement par biofiltration, lavage et système de mesure électronique) et met en œuvre des techniques physicochimiques et biologiques qui limitent les nuisances olfactives. En cas de nuisance perçue, le Groupe privilégie le dialogue avec les riverains. Par exemple, l'élaboration d'un jury de nez, composé de riverains du site formés à la caractérisation des odeurs ou la mise en place d'un numéro de téléphone dédié aide à déterminer la gêne odorante et à prendre les mesures adaptées.

Limiter le bruit lié à la collecte des déchets

Enjeux

La problématique du bruit est devenue une préoccupation importante pour les élus locaux. Les enjeux majeurs liés au bruit concernent principalement l'activité de collecte des déchets.

Démarche

Veolia mène des études et a développé des solutions particulièrement innovantes comme la collecte pneumatique qui réduit considérablement la circulation des camions en ville.

4.2.5 GÉRER DURABLEMENT LA RESSOURCE EN EAU

4.2.5.1 Risques et opportunités

Tous les métiers de Veolia contribuent à préserver, protéger et gérer durablement les ressources en eau, dans un contexte où les activités humaines interfèrent avec le cycle naturel de l'eau et réduisent la capacité des milieux aquatiques à assurer des fonctions écologiques indispensables à la vie sur terre. Les prélèvements et la consommation d'eau tendent à réduire la disponibilité des ressources en eau localement et les rejets à dégrader leur qualité. L'artificialisation des sols tend quant à elle à augmenter les risques liés à l'eau, comme les sécheresses ou les inondations. Sous l'impulsion de la croissance démographique, du développement économique, de l'industrialisation et de l'urbanisation croissante, les enjeux liés à la gestion des ressources en eau sont devenus multiples et de plus en plus prégnants :

- l'accès à l'eau potable et à l'assainissement des populations ;
- la surexploitation des ressources en eau ;
- la pollution des sols, des nappes et des cours d'eau ;
- la destruction des zones humides et la dégradation des milieux aquatiques ;
- ou encore la résilience des territoires face aux impacts du dérèglement climatique sur le cycle de l'eau.

À noter que la matérialisation de ces effets est déjà effective. Certaines géographies comme l'Espagne ou les Pyrénées Orientales (France) sont dans une situation de crise continue vis-à-vis de la ressource en eau. Les exemples d'actions mises en œuvre ou proposées par Veolia à ses clients dans les géographies sujettes à un fort stress hydrique ou à des situations de sécheresse récurrentes incluent à la fois des actions pour augmenter la capacité des ressources disponibles comme par exemple, l'optimisation des forages existants, le développement de nouvelles ressources en eau souterraine, l'augmentation des capacités de traitement et la construction d'ouvrages d'interconnexions, la mise en place de dispositifs de recharge maîtrisée des aquifères, le développement de nouveaux ouvrages de stockage, la réutilisation des eaux usées traitées, le dessalement, et des actions pour réduire la demande en eau comme l'amélioration de l'efficacité hydrique des usines d'eau potable, la réduction des pertes en eau dans les réseaux de distribution, et la réduction de la consommation en eau potable.

Par ailleurs, de l'eau est utilisée pour produire des produits et services. On l'appelle « eau virtuelle ». Il est de plus en plus considéré que l'empreinte eau des individus, organisations et territoires qui fabriquent, consomment et échangent ces produits ou services doit être maîtrisée.

L'eau étant au centre des processus climatiques, ces enjeux sont aujourd'hui exacerbés par le réchauffement climatique de la planète, lequel provoque entre autres une accélération du cycle de l'eau se traduisant notamment par une intensification des phénomènes climatiques extrêmes. La gestion durable des ressources en eau constitue donc une ligne de défense privilégiée contre les conséquences de ce réchauffement ; elle est au cœur de la transformation écologique.

En opérant ses installations ou celles de ses clients, Veolia prélève, consomme et rejette de l'eau. Cet impact sur l'environnement expose le Groupe à des risques environnementaux et industriels (cf. chapitre 2, section 2.2.2.2 *supra*) et peut générer un risque notamment pour les sites situés en zone de stress hydrique ou à proximité d'écosystèmes sensibles.

Cependant, la nature même des métiers de Veolia vise à préserver les ressources, comme en témoigne sa signature Ressourcer le monde. Veolia construit des relations de confiance durables avec ses clients, qui reposent en particulier sur sa capacité à gérer les risques que ceux-ci lui délèguent. Le Groupe propose à ses clients des offres spécifiques pour préserver les ressources naturelles : le traitement des eaux, la valorisation des eaux usées, la préservation des ressources en eau, notamment dans les contextes de stress hydrique.

Le savoir-faire éprouvé de Veolia dans la gestion durable de la ressource en eau constitue un atout commercial lui permettant de prendre des engagements ambitieux vis-à-vis de ses clients et de répondre aux attentes des citoyens. Plus globalement, il s'agit donc d'améliorer notre empreinte eau et celle de nos clients à travers une gamme de solutions techniques, économiques et comportementales, y compris des actions sur notre chaîne d'approvisionnement.


Tous les métiers de Veolia ont leur rôle à jouer pour préserver, protéger et gérer durablement les ressources en eau. Par exemple :

- en favorisant l'accès des populations aux services essentiels de l'eau et l'assainissement, la production et la distribution d'eau potable, et la collecte et le traitement des eaux usées participent de manière significative à la protection et la bonne gestion des ressources en eau (métier Eau) ;
- par la réduction des pertes en eau sur les réseaux d'eau potable et la sensibilisation à une utilisation efficace et responsable de l'eau afin de limiter les prélèvements sur la ressource en eau (métier Eau) ;
- par le traitement des eaux usées industrielles, des lixiviats, la collecte et le traitement des déchets liquides dangereux, la valorisation des boues, et la dépollution des sols qui contribuent aussi à limiter considérablement les rejets et le transfert de polluants dans la ressource (métiers Eau et Déchets) ;
- par la réutilisation de l'eau usée traitée et le recyclage de l'eau qui permettent de préserver de précieuses ressources et de sécuriser l'accès à l'eau dans les endroits où de fortes tensions existent (métier Eau) ;
- par la collecte, la gestion et la valorisation des déchets solides qui participent également à rendre notre environnement plus sain et, en évitant leur diffusion dans l'environnement, à protéger l'eau (e.g. plastiques) (métier Déchet) ;
- enfin, grâce aux économies d'énergie et de matières premières qu'elles engendrent, nos activités d'exploitation de réseau de chaleur, de services aux industriels, et d'efficacité énergétique des bâtiments contribuent également à réduire l'empreinte eau de nos clients et indirectement à préserver l'eau (métier Énergie).

4.2.5.2 Politique et engagements

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia a pris pour engagement de combattre les pollutions et accélérer la transition écologique (cf. section 4.1.1 *supra*).

Cet engagement se décline en plusieurs objectifs, dont celui de gérer durablement les ressources en eau. Pour illustrer cet objectif, le Groupe a défini une cible 2023 pour l'amélioration du rendement des réseaux municipaux de distribution d'eau potable qu'il exploite.

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur - définition	Résultat 2020	Résultat 2021	Résultat 2022	Résultat 2023	Cible 2023
Combattre les pollutions et accélérer la transformation écologique	Gestion durable de la ressource en eau		Rendement des réseaux d'eau potable (volumes d'eau potable consommée / volumes d'eau potable produite) ⁽¹⁾	73,4 %	75,6 %	76,3 %	76,4 % (V)	> 75 %
Sponsor	Angel Simon		Membre du comité exécutif, directeur de la zone Ibérie et Amérique latine					

(1) Pour les réseaux desservant plus de 50 000 habitants. À périmètre constant.

Le rendement d'un réseau de distribution d'eau potable est un indicateur qui représente le rapport du volume d'eau consommé par les usagers finaux au volume d'eau introduit dans le réseau de distribution. La différence entre ces deux volumes représente les pertes en eau du réseau. Ces pertes incluent les fuites (pertes physiques) qui retournent dans le milieu naturel et les pertes commerciales (erreur de comptage, raccordements illicites). Même s'il ne couvre pas l'intégralité des impacts du Groupe sur les ressources en eau, cet indicateur a été choisi car il mesure les plus gros volumes d'eau gaspillés. Il est bien évidemment important de réduire ces volumes car toute goutte d'eau non prélevée au milieu naturel est une goutte qui peut servir à d'autres usages, et toute goutte d'eau non traitée ni transportée participe à l'effort nécessaire pour réduire les consommations d'énergie et de réactifs de traitement, limiter les émissions de gaz à effet de serre et in fine lutter contre le dérèglement climatique. Toute goutte ni traitée ni transportée participe également à la réduction des coûts opérationnels et des investissements, en permettant l'utilisation optimum des infrastructures existantes d'un territoire avant d'envisager des augmentations de capacité.

La réparation des fuites, la gestion optimisée de la pression de service et le renouvellement des réseaux sont nos principaux leviers d'action sur les pertes physiques. Ces actions émettent également des gaz à effets de serre. Un équilibre doit donc être trouvé pour préserver la ressource grâce à un rendement de réseau optimal. Un rendement de 100 % n'est ni techniquement atteignable ni environnementalement souhaitable car les pertes en eau sont inévitables dans les réseaux d'eau vieillissants et ne peuvent être complètement éliminées.




Atteindre un rendement de 100 % nécessiterait de mettre en œuvre des moyens humains, techniques et financiers si importants dans l'infrastructure et la gestion du réseau d'eau qu'ils pourraient remettre en cause l'équilibre économique du service d'eau voire augmenter fortement son impact environnemental. Il est donc préférable de viser un rendement réaliste et durable du réseau d'eau potable, en mettant l'accent sur la réduction des pertes, mais également sur la conservation de l'eau et la sensibilisation à une utilisation responsable de l'eau. Le niveau de rendement réaliste pour un réseau d'eau potable dépend largement du niveau de stress hydrique local et des caractéristiques techniques du réseau.

Veolia exerce ses responsabilités d'exploitant mais ne peut se substituer à son client, qui reste décisionnaire des mesures de préservation de la ressource, notamment si celles-ci nécessitent des investissements importants. En effet, Veolia n'est pas propriétaire des installations, à quelques exceptions près.

Dans le cadre de sa démarche de performance plurielle, Veolia s'est donné pour cible 2023 d'améliorer le rendement de réseau de +2,5 points par rapport à la référence 2019. Le résultat atteint fin 2023 (76,4 %) permet une économie annuelle d'environ 320 millions de m³ d'eau prélevée.



Dans le cadre de son programme stratégique GreenUp 2024-2027, Veolia a renouvelé son engagement environnemental et pris l'objectif et la cible suivants :

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur - définition	Référence 2023	Cible 2027
Combattre les pollutions et accélérer la transformation écologique	Eau douce préservée et régénération des ressources	  	Eau douce préservée (réutilisation, dessalement, réduction de fuites)	1,4 Md m ³	≥1,5 Md m ³
Sponsor	Gustavo Migues		Membre du comité exécutif, directeur de la zone Ibérie et Amérique latine		

Enjeux

En 2023, Veolia a prélevé 11,039 milliards de m³ d'eau, principalement pour son activité de production et de distribution d'eau potable (87 % du volume prélevé). Dans le cadre des contrats avec les collectivités, Veolia a produit 8,137 milliards de m³ d'eau potable dans les 3 809 usines de production exploitées. Veolia a introduit 9,409 milliards de m³ dans les réseaux de distribution, pour un linéaire exploité de 386 218 km. En 2021, la diminution du volume d'eau prélevé et des volumes d'eau potable produits et introduits dans les réseaux de distribution pour le compte des collectivités, s'expliquait principalement par la cession par le Groupe de sa participation dans la concession d'eau de Shenzhen en Chine. En 2022, l'intégration des

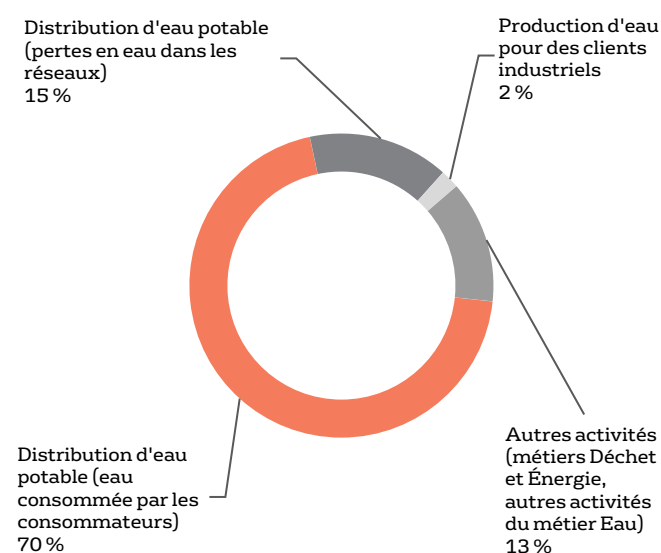
activités de production et de distribution d'eau potable de Suez explique l'augmentation des volumes prélevés, avec de très gros objets tels que les sites et réseaux opérés par le Groupe à Santiago du Chili (13 490 km de réseaux) et à Barcelone (4 705 km de réseaux). Par ailleurs, en 2022, Veolia a également prélevé 96 millions de m³ d'eau pour ses activités de production et de distribution d'énergie : la hausse de ces volumes par comparaison avec 2021 est liée à l'intégration des contrats de Tachkent (Ouzbékistan), de Kanda (Japon) et du parc industriel d'IPKW aux Pays-Bas.

Évolution des prélèvements d'eau, des volumes d'eau potable produits et introduits dans les réseaux

	2019	2020	2021	2022	2023
Volume total d'eau prélevé (en milliards de m ³) ⁽¹⁾	10,096	9,337	7,627	11,014	11,039
dont eaux de surface (en milliards de m ³) ⁽¹⁾	7,317	6,619	4,915	6,880	7,239
dont eaux souterraines (en milliards de m ³) ⁽¹⁾	1,938	1,827	1,863	2,559	2,260
dont eaux de réseau de distribution (en milliards de m ³) ⁽¹⁾	0,841	0,891	0,849	1,575	1,553
Volume d'eau potable produit pour le compte des collectivités (en milliards de m ³)	8,409	7,676	6,070	8,378	8,137
Volume d'eau potable introduit dans les réseaux de distribution pour le compte des collectivités (en milliards de m ³)	9,136	8,448	6,802	9,780	9,409
Volume d'eau produit pour des clients industriels (en millions de m ³)	222	208	201	213	249
Volume d'eau prélevé pour la production d'énergie par le métier Énergie (en millions de m ³) ⁽¹⁾	71	69	68	96	247

(1) Périmètre restreint, pour l'activité Énergie, aux installations de production et de distribution de chaleur supérieures à 100 GWhTh.

Répartition des prélèvements d'eau par activité en 2023



En 2023, 70 % de l'eau prélevée par Veolia est utilisée par les consommateurs finaux raccordés aux réseaux municipaux. 15 % de l'eau prélevée correspond aux pertes en eau des réseaux municipaux de distribution d'eau potable desservant plus de 50 000 habitants, exploités par Veolia.

4.2.5.3 Action et résultat

Démarche et solutions

Préserver la ressource en eau est l'une des expertises de Veolia. Engagé à optimiser la gestion du cycle de l'eau et à économiser la ressource, Veolia a développé et propose à ses clients collectivités et industriels des solutions pour :

- diagnostiquer et améliorer leur empreinte eau ;
- protéger les ressources existantes ;
- optimiser la gestion des ressources exploitées dans une perspective de long terme ;
- accompagner les usagers finaux pour une consommation responsable ;
- développer des ressources alternatives.

Quand elles se révèlent pertinentes par rapport au contexte local, ces mesures sont proposées aux clients du Groupe, qui décident de leur application au cas par cas.

Contribution à des projets internationaux

À l'échelle de l'Union européenne, Veolia contribue activement aux travaux législatifs pour conclure la révision de la directive sur les eaux résiduaires urbaines. Suite à la proposition de la Commission européenne du 26 octobre 2022, le Parlement et le Conseil ont voté leurs amendements, pour confirmer l'amélioration du traitement des polluants (nutriments mais désormais également les micropolluants et eaux de pluie). Le dossier concerne aussi la neutralité énergétique de la filière « eaux usées », la réutilisation des eaux usées traitées pour l'irrigation mais aussi les autres usages, l'accès aux toilettes et la transparence des services d'assainissement. Veolia a commenté notamment le calendrier de déploiement de la directive, sensiblement allongé par les co-législateurs. Ce dossier devrait être conclu avant les élections européennes de 2024. Veolia contribue également aux

évolutions réglementaires dans le domaine des émissions industrielles, dans l'air, l'eau et le sol : la nouvelle directive « Émissions Industrielles » est sur un calendrier analogue à celui de la directive eaux résiduaires urbaines, et resserre également les marges de manœuvre pour homogénéiser les pratiques entre États membres : par exemple, les nouvelles normes de qualité environnementale devront, le cas échéant, être intégrées dans les permis existants. Le Groupe est par ailleurs membre de l'initiative de l'OCDE sur la gouvernance de l'eau, et prend part aux événements internationaux majeurs sur le thème de l'eau (World Water Council et World Water Forum qui se tiendra en Indonésie en mai 2024, World Water Week en août 2024, et COP28 qui vient de se tenir à Dubaï) ; Veolia est également membre du CEO Water Mandate et de la Water Resilience Coalition.

4.2.5.3.1 Diagnostiquer et améliorer l'empreinte eau

Le Groupe a développé un outil d'empreinte eau, le *Water impact index* (WIIX), intégré dans l'outil global d'évaluation d'empreinte environnementale *GreenPath* (cf. section 4.2.1.6 supra). Il permet aux entreprises et aux collectivités de procéder aux arbitrages nécessaires en matière de gestion et d'utilisation de l'eau. Il peut être combiné avec l'empreinte carbone.

Veolia utilise également cet outil pour réaliser des diagnostics sur les sites qu'il opère, et spécifiquement ceux à fort enjeu de stress hydrique depuis 2016. Ces sites ont été identifiés sur la base de leur

besoin en eau et du stress hydrique local, en utilisant l'outil *Aqueduct* du WRI. Pour la réalisation du diagnostic, l'outil WIIX est associé à un outil d'évaluation du risque, le *GEMI® Local Water Tool™* (LWT).

À fin 2019, Veolia avait réalisé un diagnostic eau sur 96 % des sites identifiés en 2016 à fort enjeu de stress hydrique parmi les sites exploités, dépassant ainsi l'objectif fixé à 95 %. Au nombre de 25, sur l'ensemble de ses métiers (Eau, Déchets et Énergie), ces sites représentaient près de 10 % des prélèvements d'eau de Veolia en 2016.

Dans le cadre de son plan environnement 2020-2023, Veolia a renouvelé l'objectif de réaliser des diagnostics sur 95 % des sites à fort enjeu de stress hydrique qu'il opère, sur un périmètre actualisé. Ces sites à fort enjeu de stress hydrique ont été identifiés à partir du périmètre des sites exploités en 2019 et représentaient alors 19,7 % des prélèvements d'eau de Veolia.

En 2023, le pourcentage de sites à fort enjeu de stress hydrique ayant bénéficié d'un diagnostic était de 67 % ; l'évolution par rapport à 2022 est liée à la prise en compte des sites sortis du périmètre opérationnel de Veolia depuis 2019. Il n'inclut pas les sites entrants issus de la fusion avec Suez.

Le Groupe a décidé en 2023 d'adopter une nouvelle approche tenant compte des évolutions climatiques et/ou des besoins en eau à venir, en ligne avec les bonnes pratiques émergentes demandant une analyse prospective (CSRD et Taxonomie européenne). Cette approche découle des travaux d'analyse des impacts du dérèglement climatique développés à la section 4.2.3.

Réalisation des diagnostics eau des sites exploités à fort enjeu de stress hydrique

	2019	2020	2021	2022	2023*	Objectif 2023
Part des sites à fort enjeu de stress hydrique diagnostiqués (périmètre de 2016)	96 %	plan 2016-2019 finalisé	plan 2016-2019 finalisé	plan 2016-2019 finalisé	plan 2016-2019 finalisé	/
Part des sites à fort enjeu de stress hydrique diagnostiqués (périmètre de 2019)	/	36 %	57 %	63 %	67 %	95 %

* le changement de méthodologie est détaillé ci-dessous.

L'analyse d'exposition climatique de près de 2000 sites exploités par Veolia a remplacé en 2023 les diagnostics dédiés au stress hydrique.

Les principales évolutions méthodologiques sont les suivantes :

- L'approche initiale conduisait à un focus particulier du métier Eau tandis que l'analyse d'exposition couvre tous les métiers du groupe ;
- L'analyse d'exposition au stress hydrique conduite via l'outil *Aqueduct* et l'indicateur « Baseline water stress » se basait sur des données historiques tandis que l'analyse du risque sécheresse est désormais évaluée grâce aux projections issues de modèles climatiques régionaux (Cordex) via l'indicateur SPI6¹.

Les conclusions des diagnostics montrent que la problématique du stress hydrique est identifiée par les sites. Au-delà de la mise en place de mesures visant à maîtriser les consommations d'eau, certains sites ont d'ores et déjà proposé à leur client, ou mis en place, des solutions pour pallier les manques d'eau comme par exemple des interconnexions ou des ressources de substitution. Le système de production d'eau potable audité en France a par exemple mis en place des transferts d'eau entre les usines de production d'eau potable qui puisent chacune dans un sous bassin différent pour pallier un potentiel manque d'eau. Aux États-Unis, l'unité de production d'énergie auditée a choisi de substituer l'eau de ville par de l'eau de rivière brute avec une installation d'adoucesseur pour la prétraiter. Certains sites, situés dans des bassins très stressés, bénéficient également de travaux structurels réalisés par les gouvernements pour transférer de l'eau depuis des bassins versants excédentaires. Certains sites audités en Asie ont notamment bénéficié de travaux de déviation de grands fleuves (Yangzi Jiang, Xi Jiang) pour pallier le manque d'eau

ou la mauvaise qualité de l'eau utilisée jusqu'à maintenant. L'étude des risques et impacts eau de chaque site apporte des éléments précis sur les enjeux liés aux ressources en eau qui permettent d'alimenter le dialogue avec les clients et les autres parties prenantes.

Veolia Eau France s'est associé au Cerema pour créer un outil destiné aux collectivités locales intitulé *Score Card Résilience Eau*. Cet outil permet d'évaluer la résilience de leur gestion de l'eau (assainissement et eau potable) et de construire une stratégie pour l'améliorer à court et à moyen terme avec des actions concrètes. La Communauté urbaine *Creusot Montceau* (Saône-et-Loire) et la Communauté de communes *Sud Roussillon* (Pyrénées-Orientales) sont en phase de test.

4.2.5.3.2 Protéger les ressources existantes

Protéger les ressources en eau existantes pour éviter qu'elles ne se dégradent et ne deviennent inutilisables consiste à :

- établir des zones de protection autour des captages et mettre en place des actions visant à prévenir les pollutions accidentelles ;
- travailler avec les acteurs du territoire pour identifier les sources chroniques de dégradation des ressources et mettre en place des plans d'action de reconquête de la qualité d'eau ;
- traiter le plus efficacement possible tous les rejets au milieu naturel et limiter au maximum les débordements des réseaux d'assainissement ;
- mettre en place un suivi et une surveillance de la ressource et des mesures de protection ;
- gérer les prélèvements dans une perspective de long terme.

⁽¹⁾ (Standard precipitation Index) Indicateur des sécheresses météorologiques calculé à partir de précipitations mensuelles (en mm/jour) moyennées sur une période donnée, ici six mois.

Dans le cadre de ses contrats de production d'eau potable ou industrielle, Veolia respecte scrupuleusement les autorisations de prélèvement délivrées par les autorités compétentes à ses clients (autorités municipales délégantes ou industriels). Ces autorisations, en général accordées sur la base d'études d'impact environnemental préalables, définissent les conditions d'un prélèvement durable et allouent les prélèvements entre les différents usages de consommation.

Le Groupe est également engagé dans des démarches partenariales regroupant collectivités locales, industriels et agriculteurs pour la protection qualitative de la ressource en eau dans les bassins-versants. Ainsi, Aguas Andinas est un membre fondateur du Santiago-Maipo Water Fund, une initiative collaborative public-privée qui vise à garantir la protection et l'utilisation durable des ressources en eau locales.

Une solution innovante pour surveiller la qualité des eaux superficielles

Afin de détecter rapidement les variations anormales de la qualité des eaux de surface, Veolia propose l'offre de service SWARM conçue autour de sondes en ligne multiparamètres. La bouée mesure les principaux paramètres de qualité de l'eau et transmet les données en temps réel pour analyse. En plus du système de mesure, la bouée comprend une ancre, un flotteur et un module générateur d'énergie permettant l'autonomie. La bouée s'installe directement et facilement sur tout type de plan d'eau et de cours d'eau. Avec le système SWARM, l'opérateur d'eau peut surveiller en continu l'évolution des paramètres clés de la qualité et de l'état des eaux de surface : la conductivité, la température, la vitesse, la profondeur, l'oxygène dissous, le pH, la turbidité, la matière organique, la chlorophylle A, phycocyanine et phycoérythrine. En complément de la mesure directe des pigments photosynthétiques caractéristiques des microalgues, un modèle mathématique se basant sur l'analyse des fluctuations de la concentration en oxygène a été développé en 2021 permettant d'alerter l'opérateur du développement de microalgues.

4

4.2.5.3.3 Optimiser la gestion des ressources exploitées

Optimiser la gestion des ressources pour les préserver, notamment dans les géographies où elles se raréfient, consiste à :

- optimiser les procédés de traitement d'eau et promouvoir le recyclage des eaux de process ;
- réduire les pertes en eau par l'amélioration du rendement des réseaux de distribution.

Dans de nombreuses villes, 20 à 50 % de l'eau produite est perdue principalement en raison de fuites sur les réseaux de distribution. Veolia a fait de la réduction des pertes l'une de ses priorités.

Certains contrats municipaux fixent un objectif de réduction des fuites notamment en réseau : par exemple, augmenter les performances du réseau d'eau potable de 79 % à 85 % d'ici 2023 pour la métropole de Lille.

Consommation d'eau et rendement des réseaux desservant plus de 50 000 habitants

(en %)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Objectif 2023
Taux de rendement des réseaux d'eau potable – périmètre courant	71,4 %	72,5 %	73,4 %	73,1 %	74,6 %	74,8 %	/
Taux de rendement des réseaux d'eau potable – pro forma 2019-2023	-	72,5 %	73,4 %	75,6 %	76,3 %	76,4 % (v)	≥ 75 % ⁽¹⁾

(1) L'objectif 2023 est pris sur le périmètre pro forma 2019-2023.

L'amélioration du taux de rendement des réseaux d'eau potable, à périmètre pro forma, s'explique par la mise en place de programmes de réduction de fuites (recherches de fuites, sectorisation des réseaux, meilleure maîtrise du comptage, etc.). Elle traduit la capacité du Groupe à améliorer la performance de systèmes complexes.

Les nouveaux objectifs 2027 sont présentés dans la section 4.2.1.5. Plan d'objectifs environnementaux 2024-2027, *supra*.

Optimisation des prélèvements d'eau dans le métier Déchet

Le métier Déchet de Veolia représente 0,2 % de ses prélèvements d'eau. Pour les optimiser, Veolia a élaboré un guide « Efficacité Eau » qui identifie trois types de mesures : limitation des pertes, optimisation des consommations et solutions alternatives en ressource eau. Pour chacune des activités Déchets, ce guide liste les actions possibles, des précisions techniques, des éléments de coût, le niveau de difficulté de mise en œuvre, des recommandations, les bénéfices en termes d'économies d'eau et des exemples d'application sur site. Dans le métier Déchet, les trois quarts de la consommation d'eau proviennent de l'activité incinération, notamment de certains incinérateurs qui emploient un procédé humide de traitement des fumées ; la réutilisation de l'eau est une solution utilisée majoritairement pour cette activité.

4.2.5.3.4 Promouvoir un comportement responsable des usagers et la digitalisation

Préserver les ressources en eau consiste également à promouvoir la sobriété des usages à travers, par exemple, des actions de sensibilisation, des politiques tarifaires incitatives, ou la mise en place de compteurs d'eau individuels et de la télérelève.

Veolia a développé et propose à ses clients municipaux des outils pour sensibiliser et donner les moyens aux consommateurs finaux de maîtriser leur consommation.

Contrats de performance

Veolia développe de nouvelles formes de contrat visant à valoriser les actions mises en œuvre pour réduire la consommation d'eau. En effet, le modèle historique de rémunération au mètre cube distribué n'encourage pas la mise en place d'actions de sobriété car celles-ci peuvent menacer l'équilibre économique des services. Ces contrats dits de performance représentent une piste pour réduire les consommations d'eau des usagers et des clients publics dans un contexte de raréfaction de la ressource en eau.

Le contrat de distribution d'eau de la MEL

Veolia Eau Hauts de France s'est engagé dans son contrat de distribution d'eau pour la MEL (Métropole européenne lilloise) à une économie de 65 millions de m³ d'eau prélevée sur 10 ans, soit l'équivalent d'une année de consommation. Ce contrat, ayant débuté le 1^{er} janvier 2024, inclut également l'accompagnement de 1 200 « grands consommateurs » pour atteindre 15 % d'économies d'eau. La non-atteinte de ces engagements est sanctionnée par un malus financier important. Veolia Eau Hauts de France se rémunère grâce à une tarification sociale qui contrairement à la tarification progressive tient compte du nombre de personnes par foyers et de leurs moyens. Pour cela, un bouclier tarifaire de 1,1 million d'euros par an a été prévu de manière à contenir la facture d'eau des ménages à 3 % de leurs revenus actuels conformément aux préconisations de l'OCDE.

Le contrat d'eau et d'assainissement de Perpignan

Veolia Eau Pyrénées-Orientales a remporté en 2023 un contrat de 12 ans pour la production d'eau et l'assainissement de Perpignan Méditerranée Métropole. Dans cette zone déjà touchée par le changement climatique et la sécheresse, Veolia s'est engagé sur les 12 ans de contrat à réduire le prélèvement de 36 millions de m³ d'eau potable (soit 13,4 % d'économies) grâce à l'amélioration du rendement réseau et la réutilisation des eaux usées.

Consommation et sobriété

Veolia a déployé en 2023 le dispositif Eco Eau. Ce dernier vise à accompagner les territoires et les industries à la raréfaction de la ressource en eau *via* des outils pédagogiques, une charte d'engagement volontaire et des conseils. Une grande variété de parties prenantes a déjà adhéré à la démarche : des communes (soit près de trois millions de personnes), des entreprises, des ONG, des écoles ou encore des médias.

Outils digitaux

	2019	2020	2021	2022	2023	Objectif 2023
Solutions de compteurs intelligents (en millions)	5,8	6,3	6,3	9,5	10,1	6,0
Part de consommateurs avec un tarif progressif (en %)	72 %	72 %	75 %	73 %	77 %	80 %

Le Groupe se digitalise. Les plateformes et applications pour les collectivités et les usagers apportent une vision globale des services d'eau et un accès direct et en temps réel aux données. Ces solutions dites « smart » renforcent la réactivité et l'efficacité opérationnelle.

Les nouveaux objectifs 2027 sont présentés dans la section 4.2.1.5. Plan d'objectifs environnementaux 2024-2027, *supra*.

Le ServO, le centre de pilotage du plus grand service d'eau en France

Veolia Eau d'Île-de-France a conçu, pour le SEDIF (Syndicat des eaux d'Île-de-France), le ServO, un centre de pilotage intégré, doté des dernières technologies. Avec 1,3 milliard de données traitées, il permet de piloter et superviser le plus grand service d'eau en France : 4,5 millions d'habitants desservis, répartis sur 150 communes en Île-de-France. Le ServO intègre toutes les composantes du service : distribuer de l'eau en quantité et en qualité suffisante, répondre aux événements pouvant impacter la production ou la distribution, informer les consommateurs en temps réel et garantir la performance technique du réseau. De ce fait, il est essentiel à la continuité de l'alimentation en eau, à la sécurité sanitaire des consommateurs, à la prévention et à la gestion des crises.

La suite digitale « Hubgrade »

À l'occasion de la Smart City Expo de Barcelone en 2023, Veolia a annoncé le déploiement mondial de sa suite de solutions digitales *Hubgrade* ; celles-ci permettent de piloter la production et la consommation d'eau, d'énergie et de déchets, pour aider les villes et les industries à optimiser la gestion de leurs ressources et à les préserver. Avec plus de 10 000 sites déjà connectés à travers le monde, Veolia s'appuie sur un vaste réseau de 60 centres de monitoring gérés par 500 experts et *data scientists*.

4.2.5.3.5 Développer des ressources alternatives

L'économie des ressources passe aussi par le développement des ressources alternatives comme la réutilisation des eaux épurées, la récupération des eaux de pluie, la recharge de nappe ou le dessalement d'eau de mer.

Volume d'eaux réutilisées à partir d'eaux collectées et traitées

	2019	2020	2021	2022	2023	Objectif 2023
Volume d'eaux utilisées à partir d'eaux collectées et traitées ⁽¹⁾ (en millions de m ³)	401	350	299	989	1 144	↑

(1) L'indicateur intègre les métiers Eau et Déchets.

En 2021, la baisse du volume d'eaux réutilisées à partir d'eaux usées collectées et traitées était essentiellement liée à la cession par le Groupe de sa participation dans la concession d'eau de Shenzhen en Chine. En 2022, la hausse du volume est, elle, liée à l'intégration des activités de Suez, dont plusieurs contrats d'assainissement font de la réutilisation des eaux usées, comme en Espagne, au Chili, en Jordanie ou aux États-Unis.

Les nouveaux objectifs 2027 sont présentés dans la section 4.2.1.5. Plan d'objectifs environnementaux 2024-2027, *supra*.

Durban et West Basin, réduire le stress hydrique par la réutilisation des eaux usées

Au sud de Durban, Veolia recycle 98 % des eaux de l'usine de traitement d'eaux usées eThekwin. Les 47 500 m³ d'eaux usées traitées quotidiennement (un volume équivalent à celui de 15 piscines olympiques) sont destinées aux industries locales, pour alimenter leurs procédés de production. Le recyclage pour un usage industriel permet de réduire les prélèvements d'eau dans l'environnement et de consacrer les ressources en eau douce à la production d'eau potable pour 220 000 habitants de l'agglomération de Durban.

À West Basin, Californie, l'usine Edward C. Little produit environ 150 000 m³ d'eau chaque jour, ce qui en fait l'une des plus grandes installations de recyclage de l'eau aux États-Unis. Elle produit cinq qualités d'eau distinctes, répondant à des critères différents pour des usages variés (eaux industrielles, irrigation municipale, recharge de nappes, etc.), ce qui permet de réduire la pression sur les ressources hydriques d'une région fortement exposée à la sécheresse.

As Samra, fournir de l'eau pour l'irrigation agricole

L'usine d'As Samra en Jordanie, conçue pour traiter 100 millions de m³ d'eaux usées chaque année, produit une eau recyclée d'une qualité optimale qui peut être utilisée pour l'irrigation, couvrant près de 10 % de la consommation d'eau du pays (ce qui correspond à environ 4 000 fermes ou 10 000 hectares irrigués).

Le projet Jourdain, la réutilisation d'eau douce issue du traitement des eaux usées, un modèle d'économie circulaire

En France, l'approvisionnement en eau potable du département de la Vendée dépend à 90 % de retenues superficielles. Depuis une vingtaine d'années, la Vendée est soumise à de fortes périodes de déficit hydrique, en particulier en période estivale, du fait de déficits pluviométriques et de l'activité touristique importante. Notre client, Vendée Eau, s'est penché sur la recherche de ressources alternatives pour assurer l'approvisionnement en eau de son territoire.

Début 2021, Veolia a été choisi pour la construction et l'exploitation de l'usine d'affinage des eaux usées traitées avant leur réintroduction dans une retenue d'eau destinée à la consommation. Veolia s'est engagé à accompagner Vendée Eau dans le cadre d'un partenariat collaboratif de R&D portant sur une durée de quatre ans en marge de l'exploitation de l'unité d'affinage. L'inauguration du dispositif a eu lieu en novembre 2023 et va permettre dans un premier temps la réutilisation de 1,5 million de mètres cubes, sur 4,5 millions de m³ d'eaux usées traitées de la ville. Cette capacité sera ensuite progressivement augmentée pour réutiliser entre deux et trois millions de m³ d'eaux usées traitées à horizon 2027, soit l'équivalent de la consommation de 60 000 habitants. Cette expérimentation, une première en Europe, suit les directives établies par la Direction générale de la santé (DGS) sur recommandations de l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (ANSES) afin de démontrer des niveaux satisfaisants de sécurité sanitaire et environnementale, et la pertinence de ce schéma de réutilisation d'eau.

Fournir de l'eau aux Émirats arabes unis via le dessalement d'eau de mer

Veolia a été choisi en 2023 pour mener *via* sa filiale SIDEM un consortium en charge de l'ingénierie, de l'approvisionnement et de la construction du projet de dessalement Mirfa 2 qui lui est confié par Abu Dhabi National Energy Company PJSC (TAQA) et Engie. Située à Abu Dhabi, cette usine de dessalement de l'eau de mer par osmose inverse sera la troisième plus grande des Émirats arabes unis (EAU). D'une capacité d'environ 550 000 mètres cubes d'eau potable par jour, elle fournira de l'eau potable à environ 210 000 ménages tout en offrant une efficacité accrue et une empreinte environnementale réduite, grâce à des technologies avancées. La construction du projet démarrera au deuxième trimestre 2023 pour une mise en service prévue en 2025.

4.3 Performance sociétale

4.3.1 ENGAGEMENTS ET ORGANISATION

La responsabilité sociétale de Veolia s'intègre dans sa raison d'être, définie en 2019, et dans son programme stratégique Impact 2023. La démarche de performance plurielle associée (cf. section Profil, p.8-11 *supra*) exprime un engagement de soutenir le développement des territoires de manière responsable, décliné en trois objectifs sociétaux :

- création d'emplois et de richesses dans les territoires (section 4.3.2 *infra*);
- accès aux services essentiels – eau et assainissement (section 4.3.3 *infra*);
- éthique et conformité (section 4.6 *infra*).

Les unités opérationnelles présentes sur cinq continents sont les premiers acteurs de la mise en œuvre des engagements du Groupe, en lien avec les directions fonctionnelles et par l'intermédiaire du comité exécutif et des directeurs de zone.

Veolia, acteur des territoires, œuvre avec l'ensemble des parties prenantes locales pour renforcer l'accès de tous aux services essentiels, améliorer les conditions de vie et la santé, favoriser l'emploi et la formation, l'insertion, le développement économique et les relations entre les acteurs industriels et les collectivités.

Dans le cadre de son programme stratégique GreenUp 2024-2027, cet engagement est renouvelé et décliné selon les objectifs suivants :

- soutien aux communautés locales (section 4.3.2 *infra*);
- éthique et conformité (section 4.6 *infra*).

4.3.2 CRÉATION D'EMPLOIS ET DE RICHESSES DANS LES TERRITOIRES

4.3.2.1 Risques et opportunités

La grande diversité géographique des implantations du Groupe, associée à la nature même de ses activités qui sont exercées localement, le confronte à de multiples enjeux. Qu'ils soient environnementaux, économiques ou sociaux, le développement des activités du Groupe produit des impacts sur l'environnement dans lequel il opère, sur la société et sur l'ensemble de ses parties prenantes y compris sa chaîne de fournisseurs (cf. section 2.2.2.4 *supra*).

Cette multiplicité d'enjeux et la nécessaire prise en compte des exigences et attentes locales sont intégrées dans la stratégie de performance plurielle du Groupe au titre de son objectif de création d'emplois et de richesses dans les territoires. Ce sont avant tout autant d'opportunités pour Veolia de mettre en œuvre des solutions locales, innovantes, socialement et économiquement performantes, au service du dynamisme et du développement des territoires.

4.3.2.2 Politique et engagements

Par son management, ses implantations locales, ses politiques relatives aux ressources humaines (cf. section 4.4 *infra*) et aux achats responsables (cf. section 4.3.2.3.4 *infra*), par les actions menées par la Fondation Veolia, par sa stratégie de dialogue permanent avec les parties prenantes locales et institutionnelles (cf. section 4.1 *supra*), par ses partenariats économiques et les mécanismes de soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat, à l'accès et au développement des services, le Groupe est un acteur de l'emploi et du développement sur les territoires où il intervient.

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia s'est engagé à soutenir le développement des territoires de manière responsable. Cet engagement se décline en plusieurs objectifs, dont celui de création d'emplois et de richesses dans les territoires. Pour illustrer son engagement, le Groupe a défini une cible 2023 qui est d'évaluer chaque année son impact socio-économique en termes d'emploi et de richesse dans les pays où le Groupe opère.



Poursuivant cet engagement de développement responsable des territoires, et l'objectif de création d'emplois et de richesses au sens large, Veolia s'attache, à travers ses activités, à :

- contribuer à la vitalité économique et sociale des territoires où le Groupe opère ;
- dialoguer continuellement avec les communautés locales et co-construire des services innovants et adaptés aux contextes locaux ;
- être un acteur de solidarité et lutter contre l'exclusion, notamment à travers la Fondation Veolia ;
- instaurer des relations responsables avec ses fournisseurs.

Le dialogue et les relations que Veolia développe avec l'ensemble de ses parties prenantes (cf. section 4.1.3 *supra*) sont les instruments nécessaires à la mise en œuvre des initiatives et réalisations présentées dans cette section.

Pour comprendre et expliquer son impact, Veolia a mesuré son empreinte socio-économique dans le monde en collaboration avec le cabinet Utopies. Le modèle, qui intègre les bases de données de dizaines de sources statistiques nationales et internationales, permet de reproduire de la manière la plus réaliste possible l'économie réelle.

L'étude menée en 2023 sur l'exercice 2022, a permis 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 les impacts 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 % du chiffre d'affaires du Groupe, ont ainsi été analysés.

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur - définition	Résultat 2020	Résultat 2021	Résultat 2022	Résultat 2023	Cible 2023
Soutenir le développement des territoires de manière responsable	Création d'emplois et de richesses dans les territoires	 	<ul style="list-style-type: none"> • Empreinte socio-économique des activités de Veolia dans les pays où le Groupe opère, en termes d'emplois soutenus et de richesses créées. Méthodologie et calcul par la société Utopies. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 105 388 emplois soutenus • 51 Mds€ de valeur ajoutée générés dans 51 pays 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 033 623 emplois soutenus • 49 Mds€ de valeur ajoutée générés dans 52 pays 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 147 238 emplois soutenus • 53 Mds€ de valeur ajoutée générés dans 50 pays 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 561 629 emplois soutenus • 77,5 Mds€ de valeur ajoutée générés dans 58 pays 	Évaluation annuelle des impacts globaux et par géographie dans au moins 45 pays
Sponsor	Galvin Graveson		Membre du comité exécutif, directeur de la zone Europe du Nord					

Les résultats de l'étude sur le périmètre monde ont montré que les activités de Veolia :

- ont soutenu plus de **1 561 629 emplois équivalents temps plein (ETP)** ;
- ont permis de générer **près de 77,5 milliards d'euros de valeur ajoutée** ;
- ont un **coefficient multiplicateur en emplois de 8** : pour un emploi direct de Veolia, 7 emplois supplémentaires sont soutenus dans l'économie ;
- ont un **coefficient multiplicateur en valeur ajoutée de 3,4** : pour chaque euro de valeur ajoutée créé par Veolia, 2,4 euros supplémentaires de valeur ajoutée sont générés dans l'économie.

Les résultats 2023, en forte hausse, s'expliquent notamment par un contexte macro-économique particulier. D'une part, l'impact de l'intégration des activités de Suez en 2022 dans de nombreux pays et entités, qui contribue majoritairement à la hausse de 40 % de la masse salariale entre 2021 et 2022. D'autre part, un contexte géopolitique et économique qui installe durablement une inflation mondiale (près de 9 % en 2022 et 7 % en 2023, selon le Fonds Monétaire International).

Les études annuelles de l'empreinte socio-économique de Veolia réalisées depuis 2020 sont consultables sur une plateforme dédiée, accessible depuis le site internet du Groupe ⁽¹⁾.

4.3.2.3

Actions et résultats

4.3.2.3.1

Contribuer au dynamisme de territoires

Le Groupe contribue au dynamisme des territoires à travers les services publics qui lui sont délégués et les investissements qu'il réalise localement pour entretenir, maintenir et développer les infrastructures et l'accès durable aux services. Au plus près des enjeux sociétaux locaux, Veolia accompagne les territoires dans leur transition pour relever les défis auxquels ils font face, et soutient leur développement, l'innovation et l'entrepreneuriat.

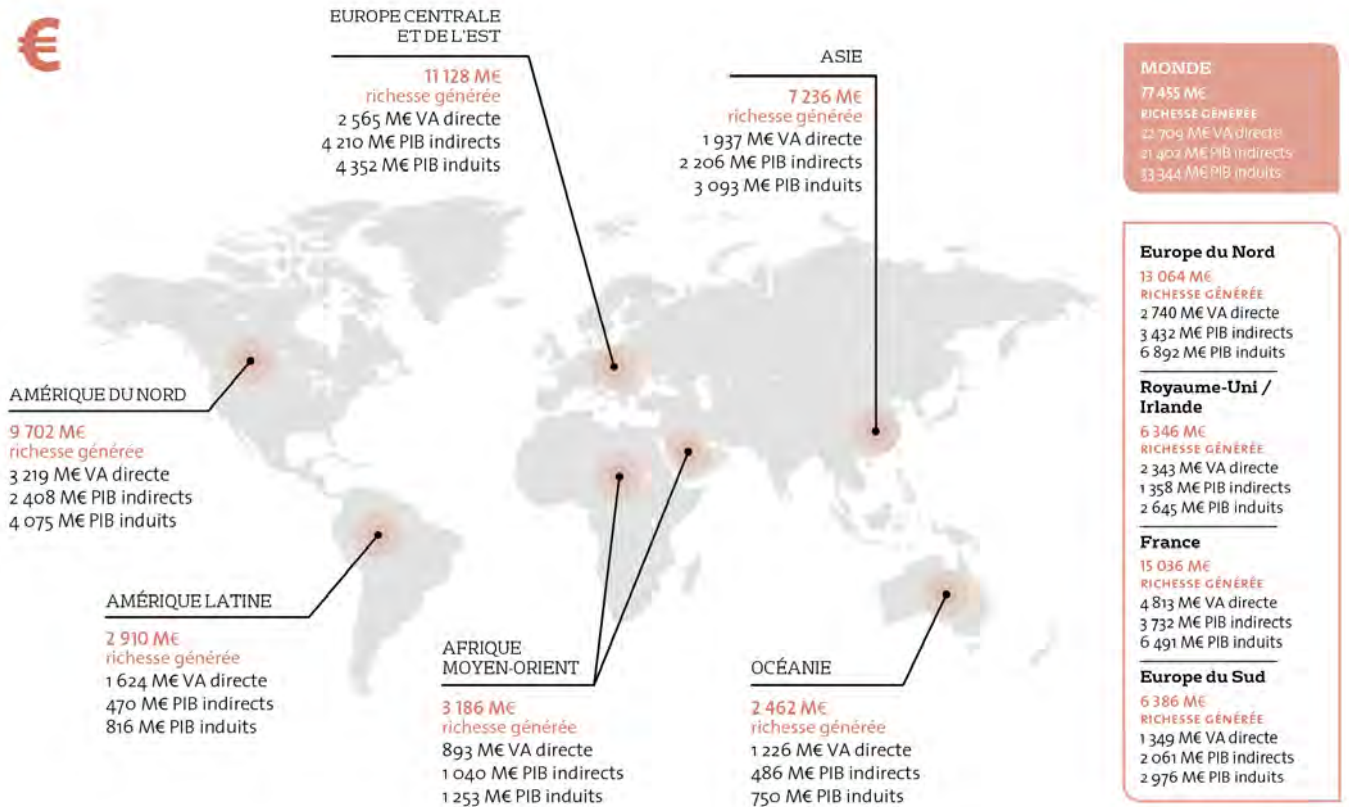
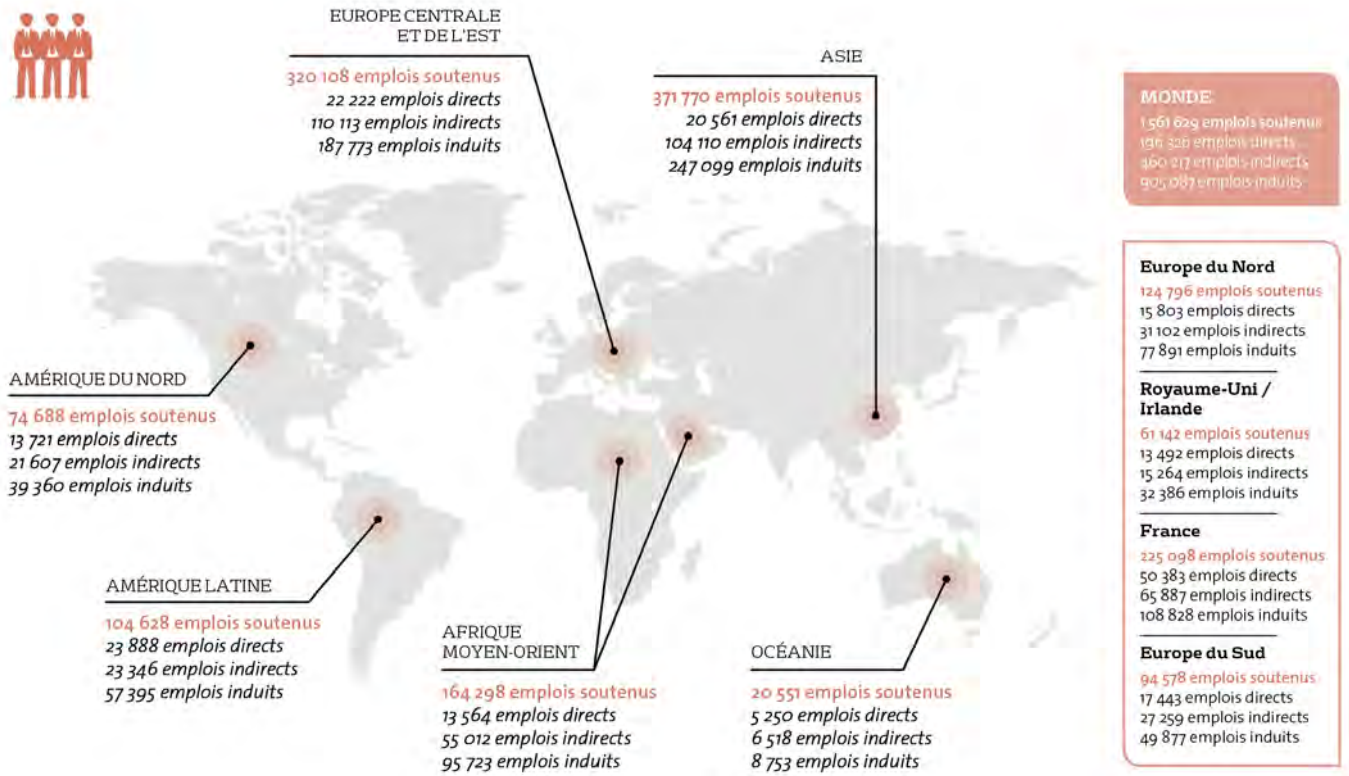
Réinvestir localement et mesurer son empreinte socio-économique dans les territoires

La majeure partie des dépenses du Groupe est effectuée sur les territoires où Veolia opère. Cette création de richesse, y compris les emplois directs ou indirects liés à ses activités, est par nature non délocalisable et contribue ainsi à la dynamique des territoires, de leurs économies et à la valorisation de leurs potentiels humains.

En 2023, dans le cadre de son engagement à soutenir le développement des territoires de manière responsable, Veolia a réinvesti localement plus de 90 % de ses dépenses sur les territoires, en ligne avec son objectif de les maintenir au-dessus de 80 %.

	2019	2020	2021	2022	2023	Objectif 2023
Part des dépenses réinvesties sur les territoires	86,3 %	87,3 %	90,5 %	90,9 %	90,2 %	Maintenir au-dessus de 80 % la part des dépenses réinvesties sur les territoires
Périmètre (en % du chiffre d'affaires du Groupe)	74,3 %	74,4 %	98,9 %	98,2 %	98,4 %	-

⁽¹⁾ www.veolia.com/fr/raison-detre/performance-plurielle



Soutenir l'innovation et l'entrepreneuriat

L'implication de Veolia dans le développement économique des territoires se traduit par différents dispositifs d'*open innovation*. Ils favorisent l'émergence de solutions techniques, sociales et environnementales avec les entrepreneurs locaux, et constituent autant d'opportunités de codéveloppement.

Open Innovation technologique

Veolia s'appuie non seulement sur ses expertises internes mais aussi sur un écosystème constitué d'un ensemble d'acteurs qui interagissent en faveur de l'innovation (cf section 1.4.5 *supra*).

Open Innovation sociale

Le programme d'*open innovation* sociale (**Pop Up**) a été créé en 2014 avec deux objectifs stratégiques : renforcer l'ancrage local du Groupe en soutenant l'émergence et la croissance d'entrepreneurs sociaux, et développer avec ces entrepreneurs des solutions innovantes à fort impact sociétal. Localement, Veolia s'associe à des incubateurs d'entrepreneuriat social (MakeSense, Antropia, Ronalpia, Ennovent, etc.), mais également à d'autres partenaires – collectivités locales, entreprises et acteurs sociaux du territoire – pour identifier, sélectionner et accompagner des entrepreneurs sociaux qui répondent aux enjeux du territoire. Les incubateurs facilitent également l'expérimentation de collaborations entre ces entrepreneurs et les entités locales de Veolia, pour développer de nouvelles solutions en lien avec les activités du Groupe (améliorer l'accès aux services pour les usagers en situation de pauvreté ou vivant en habitat informel, créer de nouvelles filières locales de valorisation matière...).

Pop Up s'inscrit pleinement dans les objectifs de performance plurielle de Veolia et contribue notamment à la création d'emplois et de richesse sur les territoires, au développement de solutions innovantes et à la satisfaction des clients et des consommateurs.

Les chiffres clés du programme Pop Up en 2023 :

- 13 incubateurs partenaires (en France, Inde, Japon et Mexique) ;
- environ 200 entrepreneurs sociaux incubés depuis le début du programme ;
- plus de 20 collaborations entre Veolia et des entrepreneurs sociaux.

Pour relever le défi de la valorisation des déchets, Veolia Inde a lancé le projet Pop-Up India 2.0, avec le soutien de l'incubateur Ennovent, pour se concentrer sur les sujets liés à l'énergie à partir des déchets. Le programme a permis d'identifier avec succès deux start-ups à fort potentiel, AgrizPower (A2P) et Krimanshi. A2P a développé une marketplace pour le commerce de biocarburants, en utilisant l'Intelligence artificielle et l'imagerie satellite pour suivre la combustion de la paille et fournir des métriques d'impact environnemental et social. Krimanshi a créé une usine de production de protéines d'insectes pour l'alimentation des volailles et des poissons, favorisant la mise en place d'une économie circulaire et réduisant les émissions de gaz à effet de serre. Le programme Pop-Up India 2.0 a été clôturé en avril 2023. Les deux start-ups ont présenté

leurs résultats et proposé des solutions évolutives avec des avantages environnementaux et économiques significatifs, participant ainsi au changement positif dans le secteur de la gestion des ressources en Inde. Les projets sont à l'étude pour des collaborations avec Veolia.

France, Bordeaux : La maison RéVée, le tiers lieu zéro déchet

Veolia a travaillé avec l'Association territoires et innovation sociale (ATIS) à l'émergence d'innovations sociales. Parmi les projets qui ont vu le jour, la maison RéVée, tiers-lieu zéro déchet et économie circulaire à Bègles. Ce lieu rassemble un espace pédagogique, ludique, de restauration et de travail autour des démarches zéro déchet. Il permet au grand public d'accéder à des ateliers de réparation des objets, à une boutique proposant des articles provenant d'entreprises locales qui font partie de l'économie circulaire et/ou nous aident à réduire nos déchets quotidiens ou encore à un espace de travail collaboratif proposant des ateliers et des formations autour des démarches zéro déchet.

4.3.2.3.2 S'engager durablement auprès des communautés locales

Renforcer l'impact positif auprès des communautés affectées

Veolia a formalisé une politique qui reconnaît la responsabilité de l'entreprise à respecter les enjeux en matière de droits humains et sa capacité de contribuer à des impacts positifs sur les droits de l'Homme. Cette politique de droits humains se base sur les principes et les lignes directrices définis par des organisations internationales de référence telles que les Nations unies, les principes directeurs de l'OCDE et de l'Organisation internationale du travail.

Elle réaffirme l'engagement de Veolia à respecter les droits des populations affectées par les activités de l'entreprise, et notamment le droit à un environnement sûr et à la protection des ressources, le droit à l'eau et à l'assainissement et le droit et modes de vie des communautés locales (cf section 4.6.4.2 *infra*).

Ce cadre s'applique dans toutes les entités du Groupe. Ce sont les entités locales qui sont en charge de sa déclinaison et mettent en œuvre des dispositifs qui permettent de suivre l'engagement du Groupe vis-à-vis du respect des droits de communautés, en lien avec les enjeux spécifiques de chaque entité. C'est pour Veolia l'opportunité de mettre en œuvre des solutions locales, innovantes, socialement et économiquement performantes, au service du dynamisme et du développement des territoires, dans le respect de l'éthique des affaires, des droits humains et plus généralement de son devoir de vigilance à l'égard de toutes les parties prenantes impliquées dans ses activités.

Australie : Le Reconciliation Action Plan

Veolia a réaffirmé en 2022 son engagement historique dans la défense des droits des aborigènes et des communautés insulaires du détroit de Torrès, en lançant son quatrième Reconciliation Action Plan (RAP 2022-2025). Cet engagement a été initié en 1997 avec le partenariat pour l'emploi des populations aborigènes signé avec Indigenous Business Australia. En 2013, la joint-venture The North West Alliance a été créée avec la société aborigène australienne Our Country. Cette alliance est devenue la plus importante entreprise du secteur de la gestion des déchets dans la région de Pilbara. Ont ensuite suivi les RAP 2014-2016 et 2017-2019, cadres stratégiques pour agir contre les inégalités et développer des relations à long terme avec les communautés et les organisations locales. Au cours du plan 2019-2022, Veolia a priorisé son intervention dans les domaines de l'éducation, l'emploi, les partenariats communautaires, et la collaboration avec les entreprises aborigènes et insulaires du détroit de Torrès. Le plan 2022-2025 définit la vision de Veolia pour un avenir dans lequel tous les peuples aborigènes et insulaires du détroit de Torrès sont reconnus comme indispensables pour contribuer à une Australie durable.

Ce plan s'accompagne d'objectifs chiffrés :

- atteindre 4 % d'employés issus des populations des peuples aborigènes et insulaires parmi les salariés Veolia ;
- dépenser au moins 20 millions de dollars avec des fournisseurs issus d'entreprises aborigènes et insulaires pendant la période du plan ;
- diffuser à 100% du personnel des éléments de sensibilisation culturelle, et d'apprentissage de la culture des peuples aborigènes ;
- s'associer à au moins cinq organisations communautaires des « Premières Nations » chaque année pour obtenir des résultats tangibles en matière d'emploi, de formation, d'éducation et de renforcement des capacités.

Une gouvernance adaptée a également été mise en place, avec un sponsor membre du Comex, un responsable dédié du projet, et un comité de pilotage impliquant des représentants de différentes directions de Veolia.

Chili : L'impact auprès des communautés dans le plan stratégique

Aguas Andinas, filiale de Veolia au Chili, a inclus dans son plan stratégique un pilier sociétal, qui vise à construire des relations durables avec les communautés locales. Parmi les engagements : renforcer une relation de confiance avec les communautés et collaborer pour atteindre l'objectif d'accès à l'eau universel, promouvoir le dialogue avec les communautés, renforcer la sensibilisation à la préservation de l'eau et du climat, et supporter le développement d'initiatives sociales. Des objectifs ont ainsi été définis à horizon 2024 comme renforcer des relations de confiance avec les différents groupes d'intérêts, sur la base de la transparence et de la confiance. Pour cela, Aguas Andinas développe des projets stratégiques élaborés conjointement avec les communautés en mettant en place des instances de participation qui encouragent la réflexion autour des besoins des communautés. Six groupes de travail ont ainsi été mis en place, qui se réunissent tous les trois mois et rassemblent les différents acteurs locaux – tels que des représentants des municipalités, d'associations de quartier, de centres de santé ou des services d'eau potable ruraux – pour examiner leurs besoins et mettre en place des réponses adaptées, avec un impact positif sur le développement local. Parmi les projets lancés, le numéro d'appel gratuit Aló Vecino qui permet aux habitants des communautés autour de la station d'épuration de Santiago de signaler les problèmes d'odeurs, et aux équipes d'Aguas Andinas de mettre en place des mesures adaptées pour y remédier.

Dialoguer avec les communautés locales

Veolia met en place des initiatives au niveau local pour nourrir le dialogue avec les communautés et les habitants d'un territoire : actions ciblées d'information ou de sensibilisation telles que des réunions de quartier, rencontres avec les élus et associations locales, visites de sites et journées portes ouvertes pour l'information du grand public, bénévolat.

À travers la réalisation de diagnostics socio-économiques des territoires, la mise en place de liaison communautaire, la mise à disposition d'outils méthodologiques pour la structuration du dialogue avec les parties prenantes au niveau du territoire, Veolia s'engage de diverses manières auprès des communautés.

En Inde, les équipes de liaison communautaire appelées Social Welfare Team, font le lien entre les habitants et les services techniques et clientèles locaux. Leur mission principale est d'expliquer les bénéfices des services d'approvisionnement en eau potable 24 heures sur 24

et sept jours sur sept proposés. Afin d'instaurer la confiance avec les citoyens, les équipes passent beaucoup de temps sur le terrain pour discuter des services avec la population locale et organiser des réunions avec la communauté, les dirigeants communautaires, les représentants politiques locaux, pour sensibiliser aux questions d'usage responsable de l'eau, mener des sessions de *feedback* constructif, et mettre en œuvre les enquêtes et études nécessaires. L'équipe organise également des ateliers dans les écoles et les collèges pour les informer des avantages de l'approvisionnement continu en eau.

En Australie, par le biais du Veolia Mulwaree Trust, Veolia soutient un grand nombre de petites communautés rurales et régionales à proximité de l'éco-quartier de Woodlawn. Le Trust travaille aux côtés d'organisations communautaires pour soutenir l'amélioration des infrastructures et des installations dans le cadre de projets menés par la communauté. Le Trust a également pour objectif de soutenir les individus de ces communautés dans leurs études supérieures et leurs activités artistiques créatives. Depuis 2005, le Veolia Mulwaree Trust a distribué environ 12 millions de dollars à plus de 1 400 projets communautaires.

En Colombie, Veolia a déployé, dans les villes où il opère, des mécanismes de dialogue, de médiation et d'information de proximité. Participation à différentes réunions communautaires et groupes de travail composés d'acteurs tels que des leaders sociaux, leaders spirituels, présidents de conseils locaux, élus et conseillers municipaux, pour l'intégration de la santé, de l'éducation et de l'environnement et l'amélioration de la fourniture des services.

Des événements éducatifs et récréatifs dans les quartiers sont menés pour sensibiliser les résidents à leurs droits et devoirs en matière de services publics, mais aussi aux questions de développement durable. Des points de service clientèle mobiles permettent de répondre aux attentes et besoins au plus près des populations, en particulier les personnes à mobilité réduite ou isolées.

Au total, en 2023, plus de 175 000 usagers ont été pris en charge et plus de 2 000 dirigeants ont été accompagnés par ces mécanismes de dialogue informatif.

Mener des actions de citoyenneté locale

Les actions bénévoles menées par les collaborateurs de Veolia en liens étroits avec les populations et organisations locales, et au service de causes sociales ou environnementales, sont un moyen important de s'inscrire dans une démarche de dialogue adapté aux contextes spécifiques des territoires.

Veolia en Pologne a lancé un projet local « À l'ombre du cœur de Łódź » couvrant la revitalisation de la zone autour du stade de la ville de Łódź par des objectifs de biodiversité: plantation d'arbres et

installation de bancs récréatifs. Ce projet a été sélectionné par les citoyens dans le cadre du budget participatif de la ville.

En **Bulgarie**, Veolia est partenaire depuis 2017 de l'ONG HESED (*Health & Social Development*) dont l'objectif est de mettre en œuvre des actions et activités contribuant au développement social, éducatif, domestique et culturel des communautés d'origine rom vivant sur le territoire de la ville de Sofia. Veolia, par l'intermédiaire d'employés bénévoles, a développé un programme éducatif sur le thème de l'eau et travaille chaque année sur ce thème avec des enfants âgés de trois à sept ans et leurs parents, dans les centres éducatifs de la fondation HESED.

Au **Sultanat d'Oman**, Veolia soutient le « concours Namat » de l'*Environment Society of Oman* (ESO). En 2023, 84 écoles du Sultanat ont participé à ce concours dont l'objectif est d'encourager la sensibilisation à l'environnement et la préservation des ressources. Les élèves sont accompagnés par les volontaires de la Société de l'environnement d'Oman et de Veolia Oman, pour faire preuve d'innovation et traiter un défi environnemental au sein de leur école et de leur communauté telle que la gestion des déchets, de l'eau ou de l'énergie.

Grâce aux actions de sa Fondation, au plus proche des populations et en partenariats avec les structures localement implantées, Veolia accompagne différentes initiatives d'insertion sociale et professionnelle (cf. section 4.3.2.3.3 *infra*) ainsi que des projets d'aide au développement (cf. section 4.3.3.3.4 *infra*).

Programme de mobilisation citoyenne des salariés

À travers 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 BUs du Groupe, en lien avec la politique Veolia Cares (cf. section 4.4.4.4 *infra*). En 2023, cela représente 3 500 ETP mobilisés, pour 1 400 actions menées avec plus de 700 partenaires dans le monde.

L'objectif est de déployer largement ce programme au sein du Groupe.

Éduquer et sensibiliser aux questions de développement durable

Chaque année, de nombreux programmes d'éducation au développement durable et campagnes de sensibilisation à travers des portes ouvertes sur les installations exploitées sont menés dans les territoires d'implantation du Groupe. Ceux-ci permettent d'expliquer les enjeux de développement durable, nourrissant le dialogue avec les communautés.

Au **Royaume-Uni**, plus de 900 visites d'installations ont été proposées au public. Sur l'année, plus de 53 000 personnes ont pu en bénéficier dont 36 300 élèves.

Aux **États-Unis**, chaque année, des milliers de visiteurs sont invités à visiter des bâtiments commerciaux, des galeries d'art, des jardins et bien plus encore à travers Milwaukee dans le cadre de l'événement annuel des Portes ouvertes de la ville. Cette année encore, Veolia a parrainé l'événement et invité les habitants à visiter l'installation de

Jones Island, inaugurée en 1926, classée monument historique national du génie civil en 1974, et réputée dans le monde entier pour avoir été le pionnier de la technologie moderne de traitement des eaux usées.

En **République tchèque**, Veolia propose des programmes éducatifs et concours pour les écoles primaires en coopération avec l'ONG axée sur le recyclage et la production de matériel pédagogique Recyklohraní. L'objectif était d'attirer l'attention sur l'importance de l'eau et sur la façon dont sa consommation peut être réduite dans les ménages, mais aussi directement dans les écoles. Le matériel est distribué gratuitement aux écoles et disponible gratuitement en ligne. Le programme inclut des ateliers éducatifs pour les enseignants. 150 écoles ont participé aux concours et 3 800 écoles soit environ 95 000 élèves ont utilisé le matériel pédagogique.

À **Hong Kong**, Veolia a construit et gère l'une des installations de traitement des boues les plus grandes et les plus avancées au monde. Baptisée T-PARK, l'installation, 100 % autonome en eau et en énergie, conjugue technologies de pointe et art de vivre écologique. Avec une galerie pour les visiteurs, une salle de conférences, une plateforme d'observation et de vastes espaces verts, l'installation ajoute une composante de sensibilisation et d'éducation du public au développement durable. En 2023, le site a accueilli plus de 11 500 visiteurs venant d'ONG, d'écoles, de communautés locales, ainsi que 700 personnes autour d'ateliers pédagogique et de sensibilisation.

Pour la douzième année consécutive, Veolia en **Amérique latine** et l'Organisation des États ibéro-américains ont uni leurs efforts dans le cadre du programme *Alrededor de Iberoamérica*. Dans le cadre de ce programme, Veolia participe à l'élaboration du matériel pédagogique, qui évolue chaque année. Il est distribué aux écoles participantes sous forme imprimée et numérique. Depuis 2012, plus de 230 000 écoliers et étudiants d'Argentine, du Brésil, du Chili, de la Colombie, du Panama, de l'Équateur, du Mexique ou du Pérou ont participé aux activités éducatives proposées autour de sujets tels que la protection de la biodiversité, l'économie circulaire, les énergies renouvelables, le recyclage, la protection de la biodiversité marine, entre autres. En 2023, 15 entreprises et 2 communautés autochtones ont participé au programme.

En **Colombie**, Veolia a réalisé de nombreuses activités d'éducation à l'environnement à travers le pays dans le cadre des programmes « Gardiens de l'environnement » et *Alrededor de Iberoamérica*. En 2023, plus de 39 600 enfants ont bénéficié d'actions de sensibilisation dans leur école sur les pratiques de protection de l'environnement (préservation des ressources naturelles, gestion des déchets, utilisation de l'eau). Des ateliers éducatifs virtuels pour les communautés locales ont aussi été organisés à l'occasion d'événements mondiaux tels que la journée de l'eau, la journée de l'environnement, ou encore la journée du recyclage.

Veolia Espagne développe des programmes éducatifs, des supports pédagogiques et des activités récréatives qui permettent aux élèves de comprendre l'importance de l'eau en tant que ressource vitale, ainsi que d'apprendre son cycle naturel, la consommation responsable et les défis de la gestion durable. Les programmes éducatifs, tels que EscolaQUA et Aqualogia, vont au-delà de la salle de classe, s'étendant à l'ensemble de la communauté. L'entreprise organise des activités, impliquant des enfants, des jeunes et des adultes pour la cause de l'eau et de l'environnement. De plus, elle collabore étroitement avec les organisations locales pour mener des campagnes de sensibilisation sur l'importance de préserver et de protéger les ressources en eau et de promouvoir des pratiques durables dans l'utilisation de l'eau.

Ces programmes, mais aussi les visites d'installations et les campagnes de sensibilisation à la consommation responsable de l'eau et la situation actuelle de sécheresse ont permis de toucher plus de 560 000 personnes.

4.3.2.3.3 Favoriser l'insertion sociale et professionnelle

Veolia, créateur responsable d'emploi local

Par son management et ses politiques ressources humaines (cf. section 4.4 *infra*) et achats (cf. section 4.3.2.3.4 *infra*), le Groupe est un acteur de l'emploi sur les territoires où il intervient. Il est également acteur de qualification, d'égalité des chances et de protection sociale pour ses salariés et ceux des entreprises et organismes partenaires (fournisseurs, associations, etc.). Le Groupe, qui compte 218 288 salariés, agit en employeur responsable, acteur du développement économique et de la solidarité sociale (emploi, formation et économie locale) dans les territoires où il opère, par :

- la priorité à l'alternance dans le recrutement externe. Le Groupe est convaincu de la voie d'excellence que représente la formation en alternance notamment dans le cadre de contrats d'apprentissage et de professionnalisation (3 510 alternants en 2023 – cf. section 4.4.4.2.1 *infra*) ;
- ses actions d'insertion par l'activité économique, menées avec la Fondation Veolia en partenariat avec des structures d'insertion (voir *infra*) ;
- la création de passerelles entre le Groupe et les professionnels ou acteurs de la formation, de l'orientation et de l'emploi, afin de préparer à ses métiers les jeunes et les plus éloignés de l'emploi : Écoles de la deuxième chance, réseaux des missions locales en France, associations « Elles Bougent », « Sport dans la ville », etc. ;
- une politique et des actions en faveur de la diversité : lutte contre les discriminations, soutien à l'emploi de personnes en situation de handicap (cf. section 4.4.5.3 *infra*) ;
- la politique d'ouverture vers les secteurs de la formation (écoles, universités) : accueil de stagiaires, Trophées Performance, Summer school, forums et salons étudiants (cf. section 4.4.4 *infra*).

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 le programme "Terra Innov" destiné à aider les entrepreneurs à intégrer les enjeux écologiques dans leurs *business model* sera inauguré au printemps 2024.

Des initiatives solidaires adaptées à un contexte local spécifique sont déployées dans les différentes géographies :

- le *Reconciliation Action Plan* (RAP) 2022-2025 en **Australie** en direction des peuples aborigènes ;
- collaboration d'Amendis, Veolia au **Maroc**, avec l'association Enfants du paradis pour l'insertion socioprofessionnelle de jeunes en situation de handicap mental ;
- en 2023, Veolia en **Espagne** a poursuivi le déploiement de sa stratégie d'action sociale, en se concentrant sur 3 thèmes principaux : les opportunités éducatives (telles que FP DUAL ou la formation aux emplois verts) l'amélioration de l'employabilité (telle que OLA, un programme visant à aider les personnes bénéficiant

des tarifs sociaux de l'eau à trouver un emploi) et les communautés durables (par le biais du volontariat, de campagnes de sensibilisation, etc. Plus de 16 600 personnes ont pu bénéficier de ces actions. Pour développer cette stratégie, l'entreprise a collaboré avec différents partenaires stratégiques et locaux ;

- Afin de soutenir l'emploi local, Veolia **Inde** s'est associé à une ONG locale, Life Project for Youth (LP4Y), pour organiser des sessions de formation à l'intention des enfants défavorisés. La formation est axée sur le développement de compétences professionnelles telles que l'utilisation des ressources informatiques, la rédaction de CV, la communication. Un atelier a été organisé ainsi qu'une session avec une dizaine de collaborateurs de Veolia qui a bénéficié à environ 50 jeunes ;
- en **Colombie**, Veolia promeut le dépassement des situations de vulnérabilité et l'exercice de la citoyenneté des anciens combattants par la formation et l'emploi. Ainsi, Veolia en **Colombie** est partenaire de l'ARN, Agence gouvernementale pour la réincorporation et la normalisation, qui accompagne et conseille les personnes démobilisées en transition vers la paix et la légalité. Les unités commerciales de Cartagena, Pasto, Manizales, Bucaramanga, Aguachica et Yopal ont ainsi reçu des demandes de personnes ayant accompli le parcours de réincorporation à la vie civile ;
- aux **États-Unis**, l'unité commerciale *Regeneration and Recovery Solutions* (RRS) de Veolia a rejoint la *Future of STEM Scholars Initiative* (FOSSI), qui offre des bourses aux étudiants des collèges et universités historiquement noirs (*Historically Black Colleges and Universities*, HBCU). Cette initiative vise à aider les groupes sous-représentés à entrer et à réussir dans les carrières STEM (science, technologie, ingénierie et mathématiques) au sein des industries chimiques. Veolia financera deux bourses d'études de quatre ans et offrira aux étudiants des stages coordonnés par FOSSI ;
- en **République tchèque**, le programme STARTER de Veolia soutient la création de nouveaux emplois à long terme dans deux grandes régions où le taux de chômage est le plus élevé. Le Fonds de dotation Veolia intervient dans les régions de Moravie-Silésie et d'Olomouc en particulier sur des projets dans le domaine de l'artisanat et qui apportent des avantages sociaux à la population. Depuis 2000, plus de 2 500 emplois ont été créés, dont 391 pour des personnes en situation de handicap ;
- collaboration de Veolia **Royaume-Uni** avec Comensura et le Groupe Impellam pour proposer 50 placements à des réfugiés ukrainiens.

Prendre en compte le secteur informel

Le secteur informel relève d'enjeux sociaux et environnementaux importants et peut, dans certaines géographies, représenter un enjeu crucial pour l'activité de Veolia. Le Groupe développe des programmes pour intégrer et rendre plus efficaces les réseaux de collecte informelle existants, notamment par l'utilisation de technologies digitales, et proposant ainsi des solutions adaptées aux enjeux locaux.

En **Inde**, dans le cadre de la démarche *d'open innovation sociale Pop Up* by Veolia (cf. section 4.3.2.3.1 *supra*), Veolia a identifié l'entreprise sociale Hasiru Dala Innovations Private Limited. Cette organisation œuvre à la création de moyens de subsistance pour les récupérateurs informels de déchets grâce à des entreprises inclusives à Bangalore et dans les environs. Veolia s'est ainsi associé à Hasiru Dala pour créer des modules de formation, à travers une approche interactive, visant à améliorer les normes de sécurité et les conditions de travail des récupérateurs de déchets.

En **Indonésie**, Veolia met en œuvre différents programmes visant à assurer une collecte responsable et inclusive du plastique. L'usine de recyclage du PET de Veolia en Indonésie à Pasuruan s'est ainsi engagée à atteindre un approvisionnement en matières premières entièrement durable d'ici 2026. En Indonésie, l'essentiel de ces matières provient de centres de collecte de déchets informels, ce qui implique des préoccupations en termes de pérennité de l'activité et de responsabilité sociale. Un projet conjoint réunissant Veolia, Danone-AQUA, le Fonds Danone pour l'Écosystème et deux ONG locales YPCII

et JARAK a démarré en février 2019, pour structurer la chaîne de valeur, améliorer les centres de collecte de PET existants et les rendre plus efficaces et durables. Cet objectif s'est traduit par une série d'activités dans les centres de collecte telles que des sessions de formation des collecteurs informels pour développer les compétences, des améliorations des infrastructures en place, des dons d'EPI et d'équipements et plus généralement l'amélioration des conditions de travail et la santé/sécurité sur les sites. La finalité de ce projet est de développer dix centres de collecte durable avec une traçabilité dans la chaîne d'approvisionnement pour collecter 5 400 tonnes par an de bouteilles PET. Ce programme permet également de renforcer la relation avec les fournisseurs et d'en faire des fournisseurs fidèles pour Veolia. En 2023, ce programme a permis d'apporter des bénéfices sociaux à plus de 2 100 personnes.

Le projet **Veolia Sustainable Collection Centers** (VSCC) est développé et soutenu par les équipes achats et développement durable en Indonésie. Il s'adresse à tous les centres de collecte de l'archipel indonésien et vise à atteindre un approvisionnement 100 % durable en 2025. Parmi les actions poursuivies en 2022, les équipes RSE de Veolia en Indonésie ont formalisé et distribué aux centres de collecte un livret regroupant des recommandations sur les meilleures pratiques à mettre en œuvre en matière de santé et de sécurité, de gestion environnementale, de travail des enfants, de discrimination et de travail forcé. Des visites trimestrielles ont été organisées, ainsi que des formations et un dialogue régulier avec les centres de collecte pour aborder tous les problèmes et difficultés de mise en œuvre.

Ce projet s'accompagne d'objectifs chiffrés sur la période 2021 à 2025 :

- accompagner 25 centres de collecte chaque année ;
- collecter 24 000 tonnes de déchets plastiques d'ici fin 2025 ;
- former 200 personnes chaque année ;
- sécuriser ou améliorer les revenus de 200 familles chaque année.

Colombie : programme *Recuperador Amigo*

Ce programme initié à Manizales est un modèle de coopération avec les ramasseurs informels de déchets. Il s'appuie sur une collaboration multiacteurs (gouvernement, société civile, entreprises) dans l'objectif d'inclure les collecteurs informels dans un circuit organisé de collecte, de commercialisation et de recyclage des déchets. Ce modèle contribue ainsi à l'amélioration de la qualité de vie des recycleurs, tout en augmentant le volume de déchets recyclés. Ce modèle, déployé dans les villes de Manizales, Pasto, Cartagena, Aguachica, Cúcuta, Palmira, Buga et Tuluá, concerne plus de 700 récupérateurs.

Ce programme a été distingué en 2022 par l'ANDI (Association nationale des entrepreneurs de Colombie) et ses partenaires en tant qu'initiative inspirante pour la contribution du secteur privé à la construction d'un pays plus équitable et plus inclusif.

Accompagner vers l'emploi et créer du lien social avec la Fondation Veolia

L'accompagnement vers l'emploi et le lien social est, avec l'aide au développement et l'urgence humanitaire, ainsi que la protection de l'environnement et de la biodiversité, l'un des trois domaines d'intervention prioritaires de la Fondation Veolia. À ce titre, elle soutient les initiatives et les structures qui favorisent le retour à l'emploi des personnes en situation d'exclusion (chantiers, associations et entreprises d'insertion par l'activité économique, projets de formation, accompagnement social, entrepreneuriat solidaire et microcrédits, etc.). Au-delà d'un soutien financier, la Fondation Veolia s'attache à créer des passerelles entre les projets et initiatives soutenues, et les entités opérationnelles de Veolia afin de favoriser une insertion et un retour à l'emploi pérenne.

Partenariats pluriannuels

À travers ses partenariats pluriannuels, la Fondation Veolia soutient des associations œuvrant pour l'insertion sociale et professionnelle des plus démunis, dont les plus marquants sont :

- Territoire zéro chômeur de longue durée (voir *infra*), dispositif novateur pour en finir avec le chômage de longue durée. Ce dispositif, fondé sur le volontariat, permet aux personnes accompagnées d'être employées en contrat à durée indéterminée par des entreprises de l'économie sociale et solidaire ;
- L'École des cuistots migrants, centre de référence pour la formation aux métiers de la restauration dédié à un public réfugié.

Projets d'accompagnement vers l'emploi et le lien social en 2023

Au-delà de ces partenariats historiques, la Fondation Veolia soutient chaque année de nombreuses associations ou entreprises œuvrant pour l'accompagnement vers l'emploi des plus démunis et le lien social dans les quartiers. En 2023, la Fondation a soutenu onze projets d'accompagnement vers l'emploi et le lien social, comme Life Project for Youth (LP4Y) en Inde et en Indonésie ou encore la Traverse à Bergerac (France).

Territoire zéro chômeurs de longue durée (TZCLD)

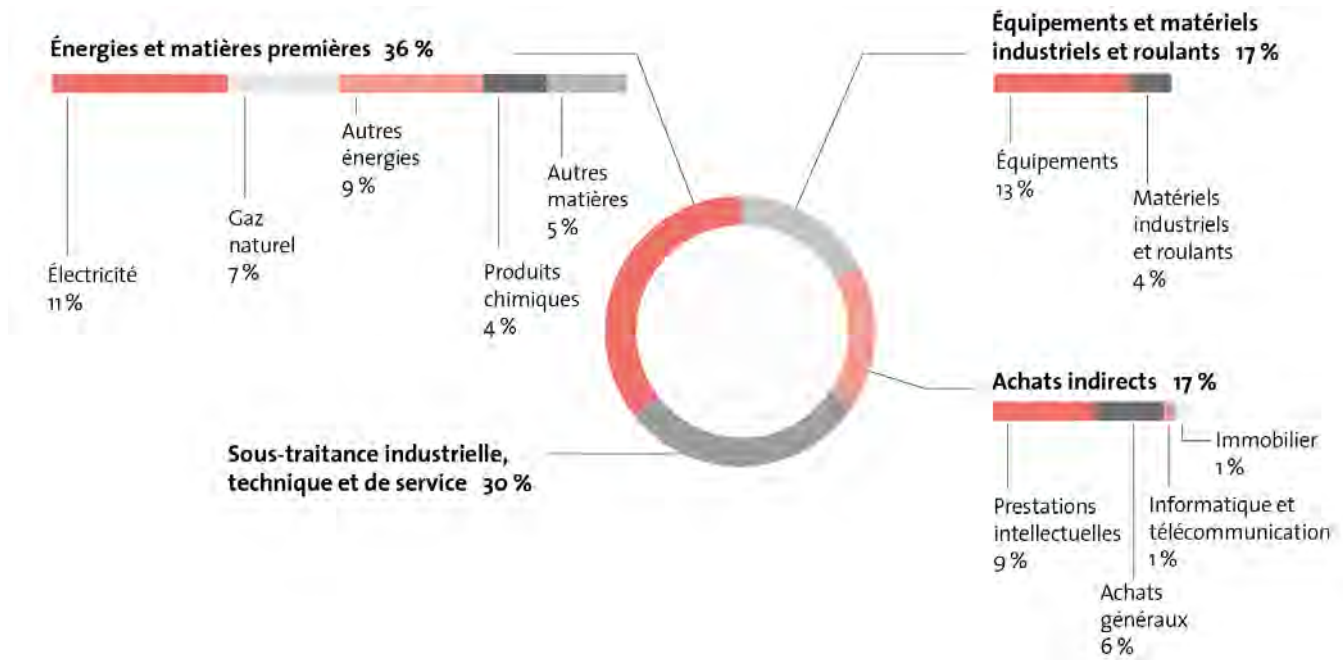
TZCLD est un dispositif novateur pour en finir avec le chômage de longue durée. Expérimenté depuis janvier 2017 dans le cadre d'une loi votée à l'unanimité par le Parlement en février 2016, il est testé dans une dizaine de territoires de 5 000 à 10 000 habitants grâce à la mobilisation de plusieurs ONG. Le dispositif repose sur une conviction : transférer le coût social du chômage vers des emplois qui répondent à des besoins locaux permet de conjuguer développement économique d'un territoire, lien social et suppression du chômage de longue durée.

Concrètement, des emplois sont créés grâce à des Entreprises à but d'emploi (EBE) aidées par l'État, qui embauchent, sur la base du volontariat, des chômeurs de longue durée en CDI, au Smic et à temps choisi. Que font-ils ? Ils sont chargés de réaliser des travaux utiles localement mais abandonnés par le secteur classique faute d'être jugés rentables.

Les projets TZCLD viennent ainsi compléter, avec un succès avéré, les dynamiques territoriales de retour à l'emploi existantes, notamment celles développées par les structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE).

La Fondation Veolia soutient la structure nationale porteuse du programme et sept territoires récemment habilités : Bouffémont-Attainville-Moiselle (Val-d'Oise), Vannes-Ménimur (Morbihan), Pontchâteau (Loire-Atlantique), Villeurbanne (Rhône), Joinville (Haute-Marne), Le Teil (Ardèche) et Livron sur Drôme (Drôme).

4.3.2.3.4 Instaurer des relations responsables avec les fournisseurs du Groupe

Répartition de la dépense achats totale 2023⁽²⁾

Très diversifiés, les achats de Veolia se structurent principalement autour de trois domaines :

- l'énergie et les matières premières achetées localement, auprès d'acteurs nationaux ou de filiales de fournisseurs internationaux ;
- les sous-traitances industrielles et de services portant sur la maintenance, l'entretien et les travaux pour les équipements et installations, la logistique et le traitement des déchets. Ces achats sont réalisés par des acteurs locaux et de petite taille (PME, ETI...) ;

- les équipements et matériels industriels et roulants, au cœur des dispositifs métiers exploités pour le compte des grands clients du Groupe, représentent une part significative des consommations énergétiques. À ce titre, ces achats font l'objet d'une évaluation en coût complet du cycle de vie.

La politique achats responsables développée par Veolia s'articule autour de quatre grands axes, et se mesure par trois indicateurs principaux :

	Indicateur de suivi	2019	2020	2021	2022	2023
1/ Engager les fournisseurs	Part des contrats incluant les clauses de développement durable	71 %	76 %	88 %	93 %	89 %
2/ Évaluer leur performance RSE	Part des fournisseurs stratégique* évalués sur les trois dernières années	61 %	70 %	75 %	81 %	77 %
3/ Contribuer au développement local	Dépenses achat auprès du secteur protégé et adapté	10,40 M€	8,70 M€	11,00 M€	12,10 M€	10,40 M€

* Un fournisseur stratégique contribue directement à la stratégie du Groupe, a un rôle critique dans les processus industriels de Veolia (équipements industriels, énergies de production, produits chimiques, matériels roulants, et grands opérateurs télécom & IT). Il représente une dépense récurrente au niveau du Groupe ou d'une Business Unit.

Le programme Achats Responsables

Mis en œuvre par la direction des achats, ce programme a pour ambition d'aligner la stratégie achats avec la raison d'être du Groupe et son modèle de performance plurielle, d'être en conformité avec les nouvelles exigences réglementaires et celles du reporting extra-financier, de maîtriser les risques dans la chaîne fournisseurs, d'intégrer l'innovation des fournisseurs à travers de nouveaux business models en créant de la valeur différenciante pour nos offres, et enfin, d'affirmer le rôle stratégique des achats dans la transformation écologique et sociale, auprès de nos parties prenantes.

Gouvernance

Animé et piloté par le pôle excellence achats de la direction des achats Groupe, le programme s'appuie sur un réseau international d'ambassadeurs. Véritable communauté, ils se réunissent à plusieurs reprises chaque année pour échanger sur le déploiement du programme et les bonnes pratiques locales.

Les cinq piliers du programme achats responsables

Le programme s'articule autour de quatre piliers relatifs à des thématiques structurantes, et d'un cinquième transverse pour accompagner la gestion du changement.

1/ Décarboner la chaîne fournisseurs

Ce programme contribue directement à la réduction des émissions de GES du Groupe sur les trois scopes. La performance environnementale est prise en compte dans les stratégies d'achats pour favoriser les équipements avec des technologies bas carbone, rechercher l'efficacité énergétique, introduire des énergies alternatives et promouvoir les énergies renouvelables. La prise en compte du TCO (*Total Cost of Ownership*) dans la sélection des équipements les plus économes est systématique.

Solution digitale de prescription pour le renouvellement des pompes

Afin d'aider au mieux les opérationnels et piloter le renouvellement de ses pompes, Veolia, en partenariat avec la société Greenflex, a développé une solution de prescription de ces équipements à travers une approche TCO. Déployée en France et à l'étranger, elle permet :

⁽²⁾ Sur la base du périmètre de consolidation annuelle 2023.

- de simuler les coûts de mise en œuvre et de consommations énergétiques des différents équipements ;
- de générer des gains achats en calculant le nouveau TCO du modèle remplacé ;
- de réaliser en 2023 des **économies de consommation d'énergie de 8,1 GWh et ainsi d'éviter 480 tonnes de CO₂** ;
- de recentrer les besoins sur les fournisseurs référencés en fonction des besoins du prescripteur (acheter mieux).

En 2023, des tests ont été réalisés dans la perspective d'intégrer, comme nouvelle catégorie d'équipements, les surpresseurs d'air.

VEGA Move, le programme de mobilité du Groupe

Avec son plan de mobilité VEGA Move, Veolia poursuit la réduction des émissions de CO₂ associées à sa flotte automobile et plus largement à la mobilité des collaborateurs.

En 2023, 73% des véhicules disponibles dans le catalogue des voitures de fonction sont équipés de motorisations respectueuses de l'environnement. Une alternative aux motorisations thermiques est également proposée sur nos véhicules utilitaires. Quant au parc automobile actif, son électrification progressive a permis d'être en conformité avec les objectifs visés par la loi. Pour atteindre ces résultats, Veolia déploie également son propre réseau de points de charge (plus de 900 en France en fin d'année 2023) afin de faciliter l'utilisation et l'adoption des véhicules électriques.

Enfin, le plan de mobilité VEGA Move inclut également de nouvelles offres de mobilité douce, telles que la gestion d'un parc de plus de 1 000 vélos de fonction ou le partage des ressources avec des solutions concrètes d'autopartage ou de covoiturage. Ces initiatives visent à encourager les collaborateurs du Groupe à adopter des modes de déplacement plus durables et à réduire l'empreinte carbone de leurs trajets.

Énergies alternatives pour les camions et engins de chantier

La modernisation et l'optimisation de la flotte camions sont également une priorité, avec l'introduction de camions électriques, à gaz naturel comprimé (GNC) ou à huile végétale hydrotraitée (HVO). Plus de 50 % de nos acquisitions en flotte mobile utilisent ces sources alternatives d'énergie. Nos fournisseurs ont été sélectionnés sur la base de leur productivité et d'une réduction des émissions de CO₂ supérieure à 41 %. De nouveaux modèles à faibles émissions ont également été ajoutés à nos catalogues d'engins pelleteuses. La standardisation de la solution « Stop & Start » permet aussi de réduire leur impact CO₂.

Programme Certificats économies énergie

En 2023, les politiques de remplacement des équipements énergivores en France ont contribué au programme de certificats d'économies d'énergie du Groupe à hauteur de 397 GWhc cumulés hors projets exceptionnels.

Calcul du scope 3 et structuration d'une stratégie d'engagement des fournisseurs

Dans le cadre de la préparation de son programme stratégique 2024-2027 et de la définition de sa feuille de route Net Zero 2050, le Groupe a poursuivi en 2023 l'analyse approfondie de son scope 3 Achats, en calculant les émissions par catégories d'achats et par fournisseurs. Ces travaux ont permis d'identifier près de 300 d'entre eux fortement émetteurs de GES et de structurer la stratégie d'engagement du Groupe à leur égard. Veolia souhaite ainsi que ces sociétés mettent en œuvre des plans de réduction de leurs émissions de GES conformément aux exigences de la Science Based Targets Initiative.

2/ Promouvoir l'économie circulaire

Afin de limiter l'extraction des matières premières, sa consommation et de limiter la production de déchets, le programme Achats Responsables encourage la prise en compte des impacts des produits et services que l'on achète sur l'ensemble du cycle de vie et promeut les solutions internes ou externes de réemploi, réutilisation ou recyclage. Intégrer des produits en matières recyclées et recyclables fait aussi partie des exigences demandées aux fournisseurs.

Recyclage des conteneurs plastique

En 2021, la direction des achats a lancé un appel d'offres au niveau européen pour la fourniture des conteneurs plastique pour la collecte des déchets. La prise en compte de critères environnementaux et sociétaux a permis la mise en œuvre d'une approche innovante : seuls des conteneurs fabriqués à base de matière plastique recyclée localement ont été référencés.

Ce projet s'inscrit pleinement dans une logique d'économie circulaire. Grâce à une mise en relation des filiales européennes de recyclage plastique avec les fournisseurs référencés, Veolia collecte les conteneurs usagés, les recycle dans ses usines et revend la matière plastique recyclée à ses fournisseurs partenaires.

LifezLife

Fin 2022, la direction des achats Groupe, en partenariat avec les BUs France, a lancé sa plateforme de revente et de location du matériel de seconde main en interne. Cette plateforme permet de déposer des annonces et de réserver du matériel : équipements d'exploitation, équipements mobiles, matériel et mobilier de bureau, informatique... Trois indicateurs y sont calculés : les tonnes de CO₂ évitées, les tonnes de déchets évitées ainsi que les économies réalisées par rapport à l'achat d'un matériel neuf. En 2023, ont ainsi pu être économisées près de 200 t de CO₂ et 42 t de déchets.

Biocarburant B100

Depuis mars 2021, un contrat d'approvisionnement de biocarburant, produits à partir d'huiles alimentaires usagées, pour les filiales de Veolia en France est déployé. La production est opérée par la société Dielix, filiale de SARPI (traitement des déchets dangereux en Europe).

3/ Déployer le programme de conformité et protéger les droits de l'Homme

Le programme de conformité Achats se décline selon les étapes suivantes : identifier les risques, engager les fournisseurs, évaluer leur performance RSE et piloter l'amélioration continue.

Identifier les risques

Les risques fournisseurs sont identifiés dès l'appel d'offres *via* une cartographie des risques par catégorie d'achats intégrant les critères suivants : criticité de la dépense, consommation énergétique, stratégie métier, ainsi que des critères RSE en ligne avec la cartographie des risques du Groupe. Cette cartographie permet aux acheteurs d'identifier, d'analyser et de hiérarchiser les fournisseurs stratégiques et/ou les fournisseurs sur les catégories les plus exposées (score global allant de un à cinq). Les acheteurs doivent aussi évaluer les risques financiers du fournisseur, ainsi que les risques géopolitiques.

Engager les fournisseurs

La charte fournisseurs, disponible sur veolia.com, est systématiquement transmise lors des consultations et signée par les tiers. Elle permet d'engager et de responsabiliser les fournisseurs sur les principes et processus achats de Veolia, y compris leur chaîne d'approvisionnement. Afin de prévenir les risques liés au respect des règles d'éthique, de droit social et de l'environnement (droits de l'Homme, travail des enfants, corruption...), des clauses spécifiques de développement durable et anticorruption sont systématiquement intégrées dans les nouveaux contrats ou les contrats renouvelés/avenants avec les fournisseurs et sous-traitants, ainsi que la raison d'être de Veolia et les engagements santé/sécurité du Groupe.

Fin 2023, 89 % des contrats actifs de la base contrats fournisseurs du Groupe intègrent la clause de développement durable. Cette dernière engage le fournisseur sur plusieurs points :

- le respect de la Déclaration universelle des droits de l'Homme et de la Convention des Nations unies sur les droits de l'enfant ;
- le respect des règles éthiques et de droit social, notamment la conformité aux réglementations impératives applicables en matière de droit du travail et aux conventions de l'OIT : travail clandestin, travail des enfants, travail forcé, etc. ;
- le respect des objectifs de la politique de prévention santé sécurité du Groupe ;
- le respect de la réglementation relative à la protection de l'environnement et à la mise en œuvre d'actions nécessaires pour réduire son impact sur l'environnement ;
- la vérification que ses propres fournisseurs et sous-traitants respectent les mêmes obligations ;
- la mise à disposition et la communication à Veolia de sa politique d'engagement.

Aussi, le processus d'alerte éthique du groupe Veolia est ouvert aux fournisseurs et partenaires, et permet de signaler un manquement en toute confidentialité (corruption, discriminations, conflits d'intérêts, atteintes aux droits humains, fraude, pratiques anticoncurrentielles, harcèlement moral, violation du droit de l'environnement, santé/sécurité...).

Évaluer les fournisseurs

Les acheteurs du Groupe ont à leur disposition un questionnaire Conformité/RSE pour les appel d'offres liés à des contrats de fourniture relevant des catégories d'achats de risque global trois à cinq, selon la cartographie des risques par catégorie d'achats. Ce questionnaire contient des questions concernant les informations commerciales et financières du fournisseur, ses certifications, l'éthique et la conformité, les engagements et performances sociaux, environnementaux et sociétaux. Par ailleurs, l'exercice 2023 s'est caractérisé par un usage renforcé de la solution d'évaluation des fournisseurs à risque du Groupe dont l'utilisation avait été généralisée en 2022.

En complément, un système d'évaluation permet à Veolia de mesurer la performance RSE de ses fournisseurs stratégiques et à risque. Ce dernier consiste en un audit documentaire et la prise en compte de controverses (actualités, news, présence sur une liste de sanction internationale, personne politiquement exposée chez le fournisseur...) par un prestataire indépendant. L'analyse est faite par des experts et porte sur 21 critères répartis sur les axes environnementaux, sociaux (droits de l'Homme...), éthiques (corruption...) et achats responsables. Ces évaluations sont réalisées lors de l'appel d'offres et lors d'une campagne annuelle.

Lors des appels d'offres, la performance RSE du fournisseur est ainsi prise en compte dans l'évaluation de l'offre, avec une pondération de 5 % à 20 %. La grille de sélection des fournisseurs doit comporter des critères environnementaux, sociaux et sociétaux.

En 2023, le niveau des fournisseurs stratégiques évalués au cours des trois dernières années s'est élevé à 77 %. Lors de ce même exercice, un total de 1 900 fournisseurs toutes catégories confondues ont fait l'objet d'une évaluation RSE. Cela représente un total de 6,6 Mds€ de dépenses évaluées.

En cas de score non conforme aux exigences de Veolia, un plan d'actions correctives est demandé au fournisseur, suivi d'une réévaluation. **En 2023, 63 % des fournisseurs qui ont été réévalués au moins une fois ont augmenté leur score.**

4/ Créer de la valeur sur nos territoires et encourager le sourcing inclusif

Depuis 2019, la direction des achats contribue au calcul de l'empreinte socio-économique du Groupe, permettant de mieux appréhender l'impact de Veolia sur sa chaîne fournisseurs. **Grâce aux achats de Veolia en 2022, ce sont plus de 460 200 emplois indirects soutenus dans la chaîne fournisseurs et 21 milliards d'euros de PIB générés.** En moyenne, **87 % des achats sont réalisés localement.** En France, **74 % des fournisseurs de Veolia sont des PME** (soit une dépense de 1 945 M€ en 2022) et **14 % sont des ETI** (soit une dépense de 1 507 M€ en 2022), et 4 % appartiennent au secteur de l'ESS.

Secteur du travail protégé et adapté en France

Au titre de 2023, la dépense achats, hors taxes, enregistrée auprès du secteur du travail protégé et adapté, s'est élevée à 10,4 millions d'euros pour le périmètre France.

Sourcing inclusif

En Australie, Veolia s'engage à augmenter le degré de diversité de sa chaîne d'approvisionnement par le biais d'achats accrus au bénéfice des aborigènes et des insulaires du détroit de Torres (cf section 4.3.2.3.2 supra). Cole Supplies est le premier et le seul grossiste en matériel de sécurité détenu par des aborigènes. Dans un cadre exemplaire d'inclusivité et de partenariat, la gamme Boomerang de vêtements de travail haute qualité de Cole est distribuée auprès des sites de Veolia à l'échelle nationale avec le soutien du réseau de commerce électronique, d'entreposage et de logistique de Bunzl Safety.

En Amérique du Nord, Veolia Water Technologies & Solutions et Veolia North America ont signé, en 2023, un accord avec un prestataire de données afin d'enrichir leurs bases de dépenses liées à des fournisseurs concernés par l'enjeu de la diversité, notamment les minorités détenues par des femmes ou des personnes issues de minorités ethniques, raciales et sexuelles.

5/ Soutenir et accompagner nos acheteurs et partenaires

En 2019, pour renforcer le déploiement du programme de conformité achats, Veolia a lancé un programme de certification de ses acheteurs au travers d'un *e-learning* développé conjointement avec le Campus Veolia. **En 2022, un *e-learning* « Conformité & RSE Achats » actualisé et renforcé a permis de former 989 acheteurs et responsables conformité.** Des formations à l'évaluation des fournisseurs sont réalisées chaque année avant la campagne annuelle, en français, anglais et espagnol, pour toutes les BUs du groupe. En 2022, des webinaires fournisseurs ont été organisés en Pologne et au Chili.

Véritable changement dans la manière d'acheter, la démarche d'Achats responsables doit être intégrée dans les stratégies Achats et les processus et transforme la relation classique acheteur-fournisseur en une relation acheteur-partenaire. Ainsi, des outils ont été créés en 2021 et 2022 et mis à disposition des équipes achats : des fiches Achats responsables proposant une démarche harmonisée sur neuf catégories d'achats ; un système d'*awards* achats permettant d'identifier, de valoriser et de partager les meilleures pratiques de sensibilisation achats responsables pour les directeurs achats des BU ainsi qu'une formation Achats responsables pour les ambassadeurs du Groupe. 2023 a vu cette démarche se poursuivre avec, d'une part, l'élaboration d'une version actualisée de cette formation intégrant notamment les enjeux liés à la décarbonation de la chaîne d'approvisionnement, et d'autre part, la mise en avant de 49 initiatives d'achats responsables dans le cadre des *awards* précités touchant à des thématiques telles que l'inclusivité, la transition énergétique, l'économie circulaire et l'innovation des modèles d'affaires.

4.3.3 ACCÈS AUX SERVICES ESSENTIELS

4.3.3.1 Risques et opportunités

Au-delà des mesures fondamentales prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs afin de se conformer à ses obligations en matière de gestion du risque sanitaire (cf. section 2.2.2.2 *supra*), Veolia agit pour fournir et maintenir des services essentiels à la santé et développement humain.

À travers ses métiers, les relations étroites tissées avec les communautés locales et son fort ancrage territorial (cf. section 4.3.2 *supra*), Veolia contribue globalement aux Objectifs de développement durable des Nations unies. Ce maillage territorial et la proximité du Groupe avec les enjeux locaux constituent une opportunité de développer des services adaptés aux contextes spécifiques et de mener plus largement des actions de solidarité d'aide au développement ou d'aide d'urgence au profit des populations vulnérables.

4.3.3.2 Politique et engagements



Le Groupe dessert 113 millions d'habitants en eau potable, près de 103 millions d'habitants en assainissement, 43 millions d'habitants en services de collecte de déchets et, pour ses services de chauffage, près de 8,2 millions de personnes dans le monde⁽³⁾.

Agissant à l'échelle mondiale et attentif aux objectifs de la communauté internationale, Veolia s'engage, aux côtés des autorités délégantes ou de ses partenaires et clients, à assurer un accès durable aux services essentiels d'eau, de déchets ou d'énergie, et tout particulièrement en faveur de politiques ciblées pour les populations ou les quartiers les plus démunis.

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia a pris pour engagement de soutenir le développement des territoires de manière responsable. Cet engagement se décline en plusieurs objectifs, dont celui de développer et maintenir l'accès aux services essentiels d'eau et d'assainissement :

- notamment en développant des solutions adaptées dans les pays en développement (cf. section 4.3.3.1 *infra*) ;
- mais également en favorisant les dispositifs d'aide pour les populations les plus vulnérables ou éloignées de ces services partout dans le monde (cf. section 4.3.3.2 *infra*).

Pour illustrer son engagement, le Groupe a défini une cible 2023 qui est d'augmenter de 12 % le nombre de personnes bénéficiant de dispositifs inclusifs pour l'accès et le maintien aux services d'eau et d'assainissement.

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur - définition	Résultat 2020	Résultat 2021	Résultat 2022	Résultat 2023	Cible 2023
Soutenir le développement des territoires de manière responsable	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 ⁽¹⁾	6,12 Mhab (+7 %)	6,71 Mhab (+17,5 %)	6,92 Mhab (+21,3 %)	7,27 Mhab (+27,4 %)	+ 12 % vs 2019 à périmètre constant
Sponsor	Sébastien Daziano	Membre du comité exécutif, directeur de la stratégie et de l'innovation						

(1) La typologie de dispositifs inclusifs inclut :

- des dispositifs liés au prix de l'eau : tarification sociale, etc. ;
- des dispositifs d'aide au paiement de la facture pour répondre aux difficultés financières des consommateurs : échéanciers, remises de dettes, chèques eau, etc. ;
- des solutions techniques pour favoriser l'accès à l'eau : programmes de branchements sociaux, infrastructures, modes de service...

L'indicateur est calculé sur la base du reporting consommateur (nombre d'abonnés), auquel est appliqué un coefficient de conversion pour déterminer le nombre de personnes bénéficiaires (nombre de personnes par foyer – source UNDESA).



Dans le cadre de son programme stratégique GreenUp 2024-2027, Veolia a renouvelé son engagement de soutenir le développement des territoires de manière responsable à travers un objectif de soutien aux communautés locales :

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur - définition	Référence 2023	Cible 2027
Soutenir le développement des territoires de manière responsable	Soutien aux communautés locales	 	• Habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour accéder aux services essentiels (toutes activités) ⁽²⁾	7,8 Mhab	8,4 M hab (à périmètre 2023 constant)
Sponsor	Isabelle Calvez	Membre du comité exécutif, directrice des ressources humaines du Groupe			

(2) La typologie de dispositifs inclusifs d'accès et de maintien inclut :

- des dispositifs liés au prix : tarification sociale, etc. ;
- des dispositifs d'aide au paiement de la facture pour répondre aux difficultés financières des consommateurs : échéanciers, remises de dettes, chèques, etc. ;
- des solutions techniques pour favoriser l'accès : programmes de branchements sociaux, infrastructures, modes de service...

L'indicateur est calculé sur la base du reporting consommateur (nombre d'abonnés), auquel est appliqué un coefficient de conversion pour déterminer le nombre de personnes bénéficiaires (nombre de personnes par foyer – source UNDESA).

(3) Le nombre d'habitants desservis en eau prend en compte les habitants directement desservis par un réseau de distribution exploité par Veolia et les habitants bénéficiant d'une eau produite par Veolia mais distribuée par un tiers. Pour la distribution, il s'agit des habitants recensés selon les pratiques locales (l'INSEE en France) présents sur le territoire desservi. Pour la production sans distribution, le nombre d'habitants desservis peut être estimé à partir du volume vendu au distributeur sur la base d'un volume mis en distribution moyen par jour et par habitant. Les données habitants recensés et volumes vendus aux tiers sont actualisées chaque année. Le calcul des nombres d'habitants desservis en assainissement suit le même principe, en utilisant la capacité des usines de dépollution en équivalent habitants lorsque la collecte des eaux usées est assurée par un tiers.

4.3.3.3 Actions et résultats

4.3.3.3.1 Développer des solutions d'accès aux services dans les pays en déficit d'accès

Veolia est un acteur mobilisé dans la mise en œuvre des objectifs définis par la communauté internationale. Sa contribution porte sur l'ensemble des 17 Objectifs de développement durable (cf. section 4.1.2 *supra*), mais le Groupe veille tout particulièrement à l'enjeu de l'accès aux services d'eau pour les populations éloignées de ces services ou les plus fragiles. Ainsi, Veolia travaille avec des partenaires publics et privés (collectivités, administrations publiques, ou autorités déléguées, ONG, associations locales, industriels...) pour développer des solutions permettant de donner de nouveaux accès à l'eau et à l'assainissement. Ces modèles de développement induisent nécessairement un partage et un transfert de compétences et de technologies entre les différents acteurs (cf. partenariat 100fontaines *infra*).

Dans les pays en développement ou émergents, après plusieurs années d'intervention y compris à travers les projets menés par sa Fondation Veolia (cf. section 4.3.3.3.4 *infra*), Veolia a démontré sa

fiabilité, son efficacité et sa créativité au service des autorités locales désireuses de mettre au point des politiques ambitieuses pour atteindre efficacement les ODD. Le Groupe a en effet accompagné de nombreuses villes de ces pays dans le cadre de contrats comportant des objectifs explicites ou des incitations en matière d'extension de la desserte et de maintien de l'accès aux services.

Depuis la mise en place des ODD en 2015, le Groupe a permis l'accès à l'eau potable à 8,5 millions de personnes, et à 9,8 millions de personnes pour les services d'assainissement. En 2023, ce sont 1,8 million de personnes pour les nouveaux accès à l'assainissement et 1,4 million pour l'eau potable⁽⁴⁾. Veolia a notamment participé à la mise en service de 4 nouvelles usines de production d'eau potable en Égypte ainsi qu'à la mise en service de la station de traitement des eaux usées à Ho Chi Minh (Vietnam).

	Depuis la définition des ODD (2015)	Objectif
Population ayant eu de nouveaux accès (en millions de personnes)	<ul style="list-style-type: none"> à l'eau potable : 8,5 M à l'assainissement : 9,8 M 	Contribuer aux objectifs du développement durable des Nations unies, à l'instar de notre contribution aux objectifs du Millénaire

Veolia a signé en février 2021 un partenariat stratégique avec l'ONG 100fontaines, Accenture et Danone Communities. L'objectif de cette collaboration est d'accélérer le développement de solutions d'accès à l'eau décentralisées, en particulier dans les régions rurales des pays en voie de développement. Il s'agit d'accompagner 100fontaines dans la structuration d'un modèle économique pérenne et viable, et qui puisse être répliqué dans de nouvelles géographies, permettant ainsi un accès à l'eau équitable, de qualité et de manière durable. Veolia apporte notamment un appui technique en mobilisant son expertise d'ingénierie sociale, ses équipes de recherche et développement spécialisées dans le traitement de l'eau, ainsi que la Fondation Veolia pour sa connaissance du traitement de l'eau décentralisé dans un contexte d'urgence. Ces premiers travaux ont permis d'aboutir en 2021 à la conceptualisation d'un nouveau modèle de kiosque, plus performant et neutre en carbone sur la production d'eau. Veolia a également joué le rôle de chef de file dans le cadre d'un projet de Fasep (Dispositif de soutien à l'internationalisation des entreprises françaises), pour embarquer de jeunes entreprises françaises innovantes dans la co-construction et le déploiement d'un pilote de 10 kiosques au Cambodge, intégrant les trois objectifs suivants :

- la décarbonation de 100 % de la chaîne de potabilisation avec des solutions d'énergie solaire ;
- l'optimisation et la décarbonation des processus de maintenance et qualité par la mise en place de solutions digitales ;
- l'augmentation de la capacité de potabilisation et l'amélioration de la qualité de l'eau de boisson *via* l'utilisation de technologies de traitement innovantes.

En novembre 2023, Veolia a inauguré avec ses partenaires Tergys, GRENCITYZEN et la Fondation Veolia et en présence du ministère du Développement rural et du ministère de l'Économie du Cambodge un nouveau modèle de kiosque à eau, développé avec l'ONG 100fontaines. Celui-ci allie l'ultra-filtration par UV, énergie solaire, et soutien d'outils digitaux, pour améliorer l'accès à l'eau potable à 100 000 personnes. Pour Veolia, ce projet vise à mieux comprendre les dispositifs décentralisés, qui peuvent être complémentaires au réseau

dans de nombreux territoires (et notamment les zones périurbaines). Des projets impliquant des problématiques d'accès décentralisés sont à l'étude avec la zone Afrique et Seureca.

Ce pilote sera pleinement opérationnel au premier semestre 2024.

4.3.3.3.2 Développer des dispositifs inclusifs pour l'accès aux services et leur maintien, adaptés au contexte local

Certaines populations ont des difficultés d'accès ou de maintien aux services d'eau ou d'assainissement, essentiels à la santé et au développement humain. Les raisons peuvent être financières (coûts de première connexion importants, travaux nécessaires au raccordement au réseau, difficultés de paiement de l'abonnement), administratives, linguistiques ou physiques (éloignement, personnes âgées...).

Ainsi, Veolia s'engage auprès des autorités déléguées, de ses partenaires et de ses clients industriels à assurer un accès durable aux services essentiels pour ces populations les plus vulnérables et à développer des solutions adaptées aux enjeux locaux.

Les dispositifs inclusifs peuvent prendre différentes formes :

- des dispositifs financiers liés au prix de l'eau : tarification sociale... ;
- des dispositifs d'aide au paiement de la facture pour répondre aux difficultés financières des consommateurs : échéanciers, remises de dettes, chèques eau... ;
- des solutions techniques pour favoriser l'accès à l'eau : programmes de branchements sociaux, infrastructures, modes de service...

Ces dispositifs mis en œuvre s'accompagnent de mécanismes de dialogue décentralisés au plus près des consommateurs, permettant de promouvoir ces solutions en particulier auprès des populations les plus fragiles, et ainsi permettre l'accès et le maintien aux services d'eau et d'assainissement (cf. section 4.3.2.3.2 « Dialoguer avec les communautés locales », *supra*).

⁽⁴⁾ Ces nouveaux accès à l'eau potable et à l'assainissement concernent la distribution ainsi que les nouvelles unités de production/traitement, sans distribution finale, dans les pays en déficit d'accès, où Veolia intervient sur l'accès à ces services. Pour la distribution, les données sont obtenues à partir du nombre de raccordements réalisés par Veolia, multiplié par le nombre moyen de personnes par foyer estimé par l'INED (Institut national d'études démographiques). Pour les usines de production, le nombre d'habitants desservis en eau potable est estimé à partir des volumes produits, du rendement moyen de réseau observé chez Veolia, et d'un ratio moyen de consommation constaté localement. Pour les usines de traitement, le nombre d'habitants desservis est estimé à partir des capacités de traitement de l'usine et d'un ratio moyen de production d'eaux usées par habitant, constaté localement. Le calcul des nombres d'habitants desservis en assainissement suit le même principe, en utilisant la capacité des usines de dépollution en équivalent habitants lorsque la collecte des eaux usées est assurée par un tiers.

Au-delà de ces dispositifs, Veolia agit également, en particulier auprès de ces populations fragiles, pour sensibiliser et promouvoir un usage raisonné et responsable de la ressource en eau :

- des dispositifs techniques et incitatifs comme le déploiement de compteurs intelligents et les tarifs progressifs en fonction des quantités consommées sont mis en place (cf. section 4.2.5.3.4 « Promouvoir un comportement responsable des usagers », *supra*);
- Veolia s'attache à sensibiliser les consommateurs, et plus largement l'ensemble de la société civile et en particulier les enfants, aux pratiques de consommation responsable grâce à des événements portes ouvertes dans les usines de production d'eau potable, ou directement dans les écoles par des programmes éducatifs (cf. section 4.3.2.3.2, « Dialoguer avec les communautés locales » et « Éduquer et sensibiliser aux questions de développement durable », *supra*).

Dans de nombreuses entités où les utilisateurs des services d'eau ou d'énergie bénéficient de dispositifs sociaux, les agences locales organisent en collaboration avec l'association de protection des consommateurs des journées portes ouvertes afin de sensibiliser les clients à l'utilisation rationnelle de l'eau et de l'électricité. L'objectif est d'inciter les citoyens à adopter des comportements responsables en matière d'économie des ressources, et ainsi à agir pour une cause d'intérêt général, la préservation des ressources.

L'accès aux services

Avec la démarche ACCES, permettre l'accès de tous à des services de qualité

Le Groupe a développé des solutions adaptées selon le contexte local qui assurent l'accès de tous à des services de qualité. Ainsi, l'expertise ACCES (ingénierie technique, financière et institutionnelle ou sociétale) illustre bien la stratégie et l'engagement de Veolia et se décline dans trois domaines :

- **l'ingénierie technique** : desservir plus de personnes avec la même ressource et les mêmes infrastructures et proposer de nouveaux modes de desserte;
- **l'ingénierie financière et institutionnelle** : mettre en œuvre des politiques de prix socialement acceptables, multiplier les branchements individuels sociaux, développer de nouveaux modèles pour la recherche et l'innovation sociale, recherche des financements innovants et solliciter les bailleurs de fonds;
- **l'ingénierie sociétale et de la relation client** : développer des services clientèle de proximité et des solutions de médiation permettant de proposer des solutions en particulier aux populations les plus vulnérables, promouvoir les bons usages du service afin d'optimiser ses bénéfices, évaluer les impacts sur la qualité de vie, développer des partenariats et la co-construction de nouvelles solutions.

Ces solutions, développées initialement pour l'accès à l'eau en Afrique, sont proposées à tous les pays et à tous les services. Veolia se positionne en particulier en faveur de politiques ciblées pour les populations et/ou les quartiers les plus démunis.

Dans les pays en développement et émergents, Veolia a démontré sa fiabilité, son efficacité et sa créativité au service des autorités locales désireuses de mettre au point des politiques ambitieuses pour atteindre efficacement les ODD. Le Groupe accompagne de nombreuses villes et pays dans le cadre de contrats comportant des objectifs explicites ou des incitations en matière d'extension de la desserte et de maintien de l'accès aux services.

Filiale de Veolia Maroc, Redal plante des bornes-fontaines automatiques dans les quartiers encore non desservis par le réseau d'eau principal

Au Maroc, dans les zones rurales dépourvues de réseau d'eau potable ou dans les douars, les populations sont desservies en eau potable par la mise en place de bornes-fontaines classiques. En 2023, 57 bornes-fontaines sont installées à Skhirat-Témara, à Salé et à Rabat. Dans un souci d'économie d'eau potable et de préservation des ressources, ces bornes-fontaines sont remplacées par des « Saqayti » (ma fontaine). Il s'agit de bornes-fontaines équipées d'un lecteur de cartes à puce, permettant de délivrer de l'eau aux utilisateurs disposant d'une carte magnétique. Ces cartes sont créditées d'un volume d'eau mensuel, permettant aux familles éligibles à ce système de bénéficier d'un forfait mensuel gratuit équivalant aux besoins essentiels en eau d'un foyer. En 2023, 21 Saqaytis sont installées.

L'offre Éco Solidaire, pour tous les usagers du service

Dans les pays développés, le Groupe est également soucieux de maintenir l'accès aux services pour les plus démunis, ainsi qu'aux personnes en situation de précarité ou sans domicile fixe. En France, un engagement a été pris dans le cadre du projet stratégique 2021-2023 Impact Eau France de proposer des dispositifs inclusifs dans 100 % des offres.

L'offre Éco Solidaire repose sur trois piliers :

- une politique intégrée dans les contrats impliquant à la fois la direction consommateurs et les équipes développement pour prévoir ces dispositifs au moment des offres;
- une organisation autour d'un référent Solidarité;
- des moyens et des actions : FSL, Chèque Eau, partenariats locaux, conseils pour économiser l'eau, aide aux démarches administratives.

En amont des appels d'offres des diagnostics territoriaux sont réalisés pour connaître le profil du territoire et les besoins et attentes des populations vis-à-vis des services.

Dans l'organisation, la mise en place de référents solidarité, au niveau des territoires permet d'avoir un interlocuteur unique et dédié sur ces sujets, en lien avec les consommateurs en situation d'impayés, les services sociaux de la collectivité. Il est chargé de la mise en place du programme avec l'ensemble des dispositifs (FSL, Chèque eau, inclusion numérique, etc.) et des animations avec les partenaires sociaux et médiateurs.

Enfin, des outils dédiés permettent d'apporter des solutions aux problématiques d'accès, comme par exemple :

- le dispositif « Chèque Eau » permet, en fonction des conditions de ressource, d'aider les usagers par un paiement partiel ou complet de la facture d'eau ou de leurs charges d'eau lorsqu'ils sont locataires. Il peut bénéficier à des usagers non éligibles au Fonds de solidarité logement ou venir en complément afin d'assurer une aide substantielle à l'utilisateur. Ils sont délivrés dans un format dématérialisé pour faciliter leur attribution, fluidifier les échanges et améliorer leur suivi. Ce format permet aussi d'intégrer les usagers locataires de bailleurs sociaux;
- les actions de prévention et d'accompagnement (avec de l'insertion locale) pour apprendre aux consommateurs à mieux gérer sa consommation, par exemple avec des éco-gestes – savoir ce que représente réellement sa consommation d'eau;

- le Fonds d'urgence pour l'accès à l'eau pour tous, qui vise à assurer l'accès aux services essentiels pour les plus précaires (pose de robinet col-de-cygne, branchements d'eau ou d'assainissement, prise en charge en cas de non-paiement), dans les camps de migrants, bidonvilles, squats mais également venir en aide sur des dossiers de consommateurs dont les dettes sont exceptionnelles (fuite très importante, copropriété en difficulté, consommateurs en surendettement, etc.);
- des expérimentations liées à tarification sociale (premiers m³ gratuits).

Cette structuration de la démarche et la mise en place des correspondants solidarité ont permis une meilleure efficacité et un déploiement plus efficace des dispositifs, au plus près des territoires. Pour l'année 2023, ce sont près de 170 000 personnes qui ont bénéficié de ces dispositifs inclusifs en France, pour un montant de plus de 4,8 millions d'euros.

En **Chine**, près de 7 600 ménages à faibles revenus ou extrêmement pauvres des villes de Lanzhou, Kunming et Changzhou ont bénéficié de tarifs sociaux ou de gratuité des premiers mètres cubes pour les services d'eau potable. À Harbin, l'une des 10 villes les plus peuplées de Chine où Veolia exploite un réseau de chauffage urbain, des tarifications sociales ou des interventions gratuites chez les particuliers sont mises en place pour les ménages les plus vulnérables (résidents à faible revenu, chômeurs, soldats handicapés, travailleurs handicapés...). Plus de 2 700 ménages en ont bénéficié en 2023.

En **Arménie**, les autorités ont favorisé la mise en place de dispositifs pour les personnes les plus vulnérables dans des secteurs impactés par la hausse des prix. Veolia a ainsi pu soutenir 169 000 personnes pour maintenir l'accès à l'eau potable et à l'assainissement.

En **Colombie**, en coordination avec la mairie de Sincelejo, Veolia Sabana a investi dans la mise en service d'un aqueduc dans sept villages situés dans la zone rurale de Sincelejo. Ces villages, pour la plupart des cabildos indiens, alimentés pendant des siècles en eau par des puits de surface ou des bassins de rétention, bénéficient désormais d'un service d'eau potable grâce à l'achèvement de la construction de l'aqueduc, un projet conçu et exécuté par Veolia et dirigé par l'administration municipale. Ces projets au service de l'inclusion de la population autochtone bénéficient à 705 familles dans cette zone rurale de Sincelejo.

En **Inde**, et par application des politiques publiques locales, plus de 2 700 000 personnes bénéficient de dispositifs d'accompagnement pour l'accès et le maintien aux services d'eau potable. À Nagpur, dans le cadre du Programme national de développement des bidonvilles, des actions spécifiques pour les habitants des bidonvilles sont menées en faveur de l'hygiène sanitaire, de l'éducation, des formations de développement des compétences et d'autres programmes de sensibilisation comme la préservation des ressources naturelles. À Nangloi, la *Social Welfare Team*, équipe de liaison communautaire, informe directement les habitants sur les conditions de raccordement à l'eau potable (premiers mètres cubes gratuits) et sensibilise sur la préservation de la ressource.

Au **Maroc**, depuis 1999, REDAL procède à une politique sociale visant à accélérer et à généraliser l'accès aux services des populations dans l'ensemble du périmètre de la gestion déléguée de la région de Rabat-Salé. Les branchements sociaux sont destinés aux foyers respectant des critères sociaux précis pour un montant forfaitaire et avec des facilités de paiement sur plusieurs années. Ils sont définis et gérés initialement par des conventions ou par des accords de l'autorité déléguée. De 1999 à fin 2023, 103 380 branchements sociaux ont été réalisés en eau potable, 16 330 en assainissement et 56 090 en électricité.

Toujours au **Maroc**, avec le lancement de l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH) en 2005, et la signature d'un accord-cadre, en 2006 en présence de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, décrivant les principes du programme de généralisation de l'accès aux services d'eau potable et d'assainissement, Amendis développe ses programmes de branchements sociaux. À fin 2023, plus de

143 800 foyers ont été équipés à Tanger et à Tétouan au niveau du périmètre de la gestion déléguée. L'amélioration du taux de couverture tient beaucoup à la politique volontariste conduite par Amendis et à son autorité déléguée en matière de réalisation de branchements sociaux, et ce par des conventions de partenariat avec les différentes communes, conseils provinciaux, préfecture.

Le maintien et la structuration des services

Partout dans le monde, les services délivrés au quotidien par Veolia répondent aux besoins essentiels des populations. La pandémie de Covid-19 a plus que jamais mis en lumière le caractère essentiel de ces métiers.

Le programme Contigo en Espagne

Pour garantir l'accès universel au service de l'eau, **Agbar (Espagne)** a mis en œuvre le programme *Contigo*, une initiative focalisée sur l'identification des barrières à l'accessibilité et les barrières économiques et sur la mise en place de mécanismes pour les surmonter : services d'appel vidéo, chatbots, service client multilingue (anglais, chinois, ourdou, arabe et langue des signes), accessibilité des bureaux accueillant des usagers (pour les personnes souffrant de handicaps physiques, sensoriels et intellectuels), et même un stand mobile pour offrir un service client en face à face dans les villages. Concernant les situations de vulnérabilité économique, l'objectif du programme est de s'assurer que les personnes en précarité financière connaissent les aides et les facilités de paiement disponibles pour les aider à gérer leur situation (tarifs et fonds sociaux, paiement échelonné de la facture, ajournement et remboursement de dette sans intérêt, etc.). Le programme *Contigo*, développé avec la Fondation SERES, a été récompensé par l'OSUR (Observatoire des services urbains) en tant que meilleure pratique en matière d'accès à l'eau et également récompensé en 2022 par plusieurs prix dans le domaine de la relation client.

Agbar participe également au projet A-porta. Initié par la Confédération des associations de quartiers de Catalogne (Confederació d'Associacions Veïnals de Catalunya, CONFAVC), ce projet œuvre à l'autonomisation sociale des quartiers dans lesquels des voisins charismatiques (les Picaportas), qui vivent dans des quartiers où les besoins sociaux sont importants, sont recrutés, formés et coordonnés pour rendre visite à chacun de leurs voisins et leur apporter soutien, conseils et ressources sur la manière d'améliorer leur qualité de vie (accès aux droits sociaux, vulnérabilité énergétique, recherche d'emploi, ressources du quartier, gestion des déchets, coexistence et civilité, soutien aux personnes âgées, etc.)

En France, Veolia est un partenaire privilégié des PIMMS

Accéder à l'eau potable et à l'énergie est une condition nécessaire pour travailler et vivre dignement. Veolia est convaincu de son rôle pour aider les usagers en difficulté, qui peuvent être en situation de rupture voire de privation de ces services publics. C'est pourquoi le Groupe a participé à la création du dispositif PIMMS (Point d'information et de médiation multiservices) aux côtés de grands opérateurs de services publics.

Les PIMMS visent à faciliter l'accès aux droits et aux services publics des habitants d'un territoire et à prévenir leurs difficultés, grâce à des agents médiateurs qui accompagnent les usagers, leur expliquent les démarches de la vie quotidienne, les modalités de facturation, l'accès aux services internet, la gestion d'un budget familial, ou la maîtrise de la consommation d'énergie.

Dans le cadre de son plan stratégique Avanza+, la société Aguas Andinas (Veolia Chili) anime un travail autour de l'accès universel à l'eau. L'objectif est de proposer des mécanismes pour faire progresser l'accès à l'eau potable et à l'assainissement au bénéfice des communautés locales. Parmi les premières actions mises en œuvre en 2023, un accord a été conclu avec l'Association des municipalités du Chili (AMCHUH) afin d'accorder des facilités de paiement aux clients âgés.

Aguas Andinas fournit également des conseils sur l'utilisation des subventions de l'État au profit des familles à faible revenu.

À Pudong en **Chine**, Veolia a lancé la plateforme de gestion en ligne des services d'eau *Wei Customer Service* en 2019. Les utilisateurs peuvent se servir des téléphones mobiles et d'autres terminaux mobiles pour gérer leur service comme la demande de facture, la demande d'arriérés, la facture électronique, les informations diverses et le service client en ligne.

Preuve de son utilité, en octobre 2023 la plateforme comptabilisait plus de 222 000 utilisateurs et plus de 168 000 dossiers ont été traités en ligne.

Colombie : Programme *Mi isla limpia*

À Carthagène en Colombie, Veolia poursuit son programme *Mi isla limpia* adapté aux problématiques techniques, environnementales et sociales spécifiques de la zone insulaire en matière de gestion des déchets. Des collectes à pied ou à moto électrique, ainsi que la mise en place de zones de stockage temporaire, fournissent un accès équitable aux services de collecte des déchets à aux habitants de la péninsule de Baru et des îles de l'archipel de Rosario. 75 % de cette population se trouve dans les catégories les plus vulnérables de la population. En plus d'effectuer ces collectes des déchets, Veolia a réalisé des actions d'éducation à l'environnement en 2023 auxquelles ont participé 2 800 habitants des îles et 1 500 touristes. Des réunions ont aussi été menées avec les communautés et les conseils communautaires, abordant les besoins qu'ils avaient pour améliorer la prestation de services, avec une participation totale de 160 personnes, où ils ont socialisé avec eux la mise en œuvre de la construction des centres de collecte des déchets Isla Grande et Tintipan.

4.3.3.3 Prendre des mesures en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

Veolia dessert 113 millions de personnes en eau potable à travers le monde. Dans un souci constant de maîtrise de la qualité de l'eau produite et distribuée, Veolia mène une politique de contrôle de sa qualité sanitaire afin de respecter les normes et d'anticiper leurs évolutions, à travers une gamme complète de solutions technologiques. Cette démarche repose sur quatre principes :

- anticiper : à travers une veille scientifique sur les paramètres émergents, en particulier sur de nouveaux micropolluants comme les perturbateurs endocriniens et les résidus de produits pharmaceutiques, l'amélioration des méthodes analytiques de détection de ces micropolluants, et l'évaluation de leurs effets sur la santé ;
- surveiller :
 - en réalisant des analyses de l'eau de plus en plus nombreuses et complexes, dans des délais de plus en plus courts, selon des méthodes normalisées, avec des équipements de pointe et du personnel qualifié. En 2023, les taux de conformité à la réglementation de l'eau distribuée étaient de 98,8 % et 99,8 % respectivement pour les paramètres bactériologiques et physico-chimiques,
 - par un suivi de conformité des plus gros réseaux de distribution à travers le monde ;

		2019	2020	2021	2022	2023	Objectif 2023
Taux de conformité à la réglementation locale et aux exigences contractuelles de l'eau distribuée	Paramètres bactériologiques	99,8 %	99,8 %	98,8 %	99,8 %	99,8 %	> 99 %
	Paramètres physico-chimiques	99,7 %	99,8 %	99,5 %	99,7 %	99,8 %	> 99 %

- proposer des solutions aux collectivités locales sur les actions d'amélioration de l'exploitation et sur les investissements nécessaires à la maîtrise de la qualité de l'eau sur l'ensemble de la filière : maintien de la qualité de l'eau en réseau, sécurisation de la production et de distribution d'eau potable, protection de la ressource ;
- informer les populations et réagir de façon optimale en cas d'incident ou de crise : astreinte 7 j/7 et 24 heures/24, service d'accueil téléphonique pour répondre aux préoccupations des consommateurs, distribution d'eau en bouteilles en cas d'arrêt prolongé du service, système d'alerte téléphonique pour prévenir chaque consommateur des éventuelles restrictions de consommation et des points de mise à disposition de bouteilles d'eau.

Assurer un service en continu pour les clients vulnérables et les personnes malades :

Veolia agit localement pour garantir un approvisionnement continu aux personnes nécessitant un accès constant à l'eau pour des raisons médicales. Le Groupe met ainsi en place des mesures spécifiques pour assurer un approvisionnement en eau ininterrompu pour ces personnes.

Par exemple, en **Espagne**, Aigües de Barcelona a identifié tous les hôpitaux et les établissements de santé parmi les 23 communes de la région métropolitaine. Ces installations ont été catégorisées comme des clients « importants » et des protocoles spécifiques ont été développés pour garantir qu'elles ne soient pas affectées par des coupures d'eau, ainsi que pour établir des canaux de communication et de coordination afin de minimiser l'impact sur leurs activités. Au

sein d'Aigües de Barcelona, une équipe spécifique surveille la consommation d'eau, les factures et les alarmes de fuites d'eau pour garantir que les établissements de santé ne bénéficient d'un service d'eau constant et ininterrompu. Plus spécifiquement en 2022-2023, en réponse à la sécheresse qui affecte durablement la région de Barcelone, le Plan opérationnel et le Protocole de sécheresse conçus par Aigües de Barcelona, validés par les autorités, incluent la prise en compte des établissements de santé (publics ou privés) en tant que clients « importants » pour garantir qu'ils ne soient pas affectés par des coupures d'eau.

À Prague, la filiale locale de Veolia PVK a mis en place un système de distribution d'eau potable en bouteille aux clients vulnérables (personnes handicapées, personnes âgées, hôpitaux, etc.) en cas d'interruption de l'approvisionnement. Le projet a été lancé en 2018 en collaboration avec un arrondissement de la ville, et en 2023 21 arrondissements de Prague sont impliqués, avec 397 clients enregistrés.

4.3.3.4 Mener des actions de développement et de solidarité internationale avec la Fondation Veolia

La solidarité s'exprime dans le cadre des contrats, au travers des services que le Groupe fournit et qui contribuent à l'intérêt général. Lutter contre la précarité et les inégalités en assurant l'accès aux services essentiels pour les personnes non desservies en eau, en assainissement ou en électricité, est une voie dans laquelle Veolia est activement engagé.

Cet engagement de Veolia se traduit également par sa Fondation dont

l'une des missions est d'aider les populations à vivre dignement et en bonne santé. Dans le cadre de cette mission, la Fondation Veolia :

- apporte une **aide humanitaire d'urgence** lors de catastrophes naturelles et de crises humanitaires pour évaluer les besoins et assurer l'accès des populations à l'eau, l'assainissement, la gestion de l'énergie et des déchets ;
- accompagne des **projets d'aide au développement** de ces services essentiels qui sont au cœur des métiers de Veolia.

Les actions de solidarité internationale de la Fondation Veolia contribuent au développement de l'accès aux services essentiels. Elles se traduisent par un soutien financier ou par la mise à disposition de compétences des collaborateurs du Groupe.

Partenariats pluriannuels

La Fondation Veolia a noué de nombreux partenariats avec des agences des Nations unies (**Unicef, UNHCR**), des organismes d'envergure internationale (**Croix-Rouge, Médecins du Monde, Médecins sans frontières, Solidarité internationale**) ou avec des États, à l'instar de la convention de partenariat, signée en 2014 et renouvelée le 19 décembre 2017, avec le ministère français de l'Europe et des Affaires étrangères pour renforcer l'efficacité de la réponse aux situations humanitaires d'urgence.

La Fondation s'est ainsi engagée à mettre à disposition de **Médecins sans frontières** ses experts Veoliaforce pour l'accompagner dans ses projets de recherche et d'innovation sur des problématiques humanitaires dans des domaines proches des métiers de Veolia.

Missions Veoliaforce, urgence humanitaire et aide au développement en 2023

La Fondation Veolia s'engage ainsi aux côtés d'acteurs pour répondre temporairement en cas de crise aux besoins essentiels ou en déployant des solutions pérennes dans des territoires dépourvus d'infrastructure. En 2023, la Fondation Veolia a participé à 10 projets d'aide au développement ou d'urgence humanitaire. Une vingtaine de missions Veoliaforce ont mobilisé 31 volontaires pour 450 jours/hommes de mécénat de compétence, à ajouter aux neuf personnels permanents dédiés aux activités de soutien et de mécénat de la Fondation (soit 1.474 jours/hommes).

5 semaines de mobilisation au Maroc

Des experts Veoliaforce, déployés par la Croix-Rouge française via la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, se sont relayés au Maroc pour travailler sur l'accès à l'eau après le séisme du 8 septembre 2023. Missionnés au sein des réponses aux urgences (ERU) de la Croix-Rouge française, ces équipiers ont déployé des centaines de mètres d'extension de réseau et installé plusieurs dizaines de points d'accès à l'eau ainsi que des douches et des latrines. Objectif : répondre le plus rapidement possible aux besoins de la population en garantissant une qualité sanitaire du côté de la distribution d'eau potable et de bonnes conditions d'hygiène.

Des équipements et de l'expertise humaine Veoliaforce au chevet de l'Ukraine

Le 6 juin 2023, la population ukrainienne subissait de terribles inondations suite à la destruction du barrage de Kakhova. En lien avec les opérations de solidarités menées par le Centre de crise et de soutien (CDCS) du ministère français de l'Europe et des Affaires étrangères, la fondation Veolia a mis à disposition des stations mobiles de potabilisation de l'eau. Ces unités - des Aquaforces 2000 - permettent d'alimenter jusqu'à 10 000 personnes, conformément aux standards humanitaires (20 litres par personne et par jour). L'envoi de ce matériel a précédé la mission d'une volontaire Veoliaforce à Lviv, en Ukraine, pour former les personnels de Solidarités International, ONG présente sur le terrain, au déploiement des stations.

Turquie : Intervention d'experts Veoliaforce après le séisme

La fondation Veolia s'est mobilisée pour venir en aide aux populations touchées par le séisme qui a dévasté le sud-est de la Turquie et le nord de la Syrie le 6 février 2023. Moins d'une semaine après que la terre a tremblé, le délégué général adjoint de la Fondation était sur le terrain pour une semaine de coordination avec les personnels de Veolia Water Technologies (VWT) Turquie. Rejoint par un volontaire Veoliaforce peu après, il a déployé une Aquaforce 2000, unité mobile de potabilisation de l'eau, acheminée de France, via un avion-cargo, pour couvrir les besoins de 2000 personnes. La station, installée à proximité d'Antioche, dans la région d'Hatay, a permis d'alimenter les réfugiés d'un camp géré par l'AFAD, l'organisme gouvernemental de gestion des catastrophes.

4.4 Performance sociale

4.4.1 ENGAGEMENTS ET ORGANISATION

Les ressources humaines sont au cœur de la raison d'être de Veolia (cf. chapitre 1, section 1.1.2 *supra*).

Elles constituent un pilier essentiel d'une culture commune à toutes les actions de Veolia, fondées sur les cinq valeurs du Groupe : la responsabilité, la solidarité, le respect, l'innovation et le sens du client.

Veolia a pour responsabilité de veiller à la santé, au bien-être, au développement et à l'épanouissement de ses collaborateurs. Le Groupe attache une attention particulière à la cohésion, au dialogue social notamment au sein des instances représentatives du personnel et veille à la promotion de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. La performance globale du Groupe dépend également de sa force d'attraction et de fidélisation des talents. Veolia met tout en œuvre pour être, plus que jamais, un employeur de choix pour les salariés sur l'ensemble des géographies.

Dans le cadre de son programme stratégique Impact 2023, et de son engagement pour une performance plurielle, Veolia a réaffirmé sa politique de performance sociale autour de quatre objectifs à horizon 2023 :

- la sécurité au travail (cf. section 4.4.3 *infra*) ;
- l'engagement des collaborateurs (cf. section 4.4.4 *infra*) ;
- la formation et l'employabilité des salariés (cf. section 4.4.4 *infra*) ;
- la mixité (cf. section 4.4.5 *infra*).

Des groupes de travail ont été menés tout au long de l'année visant à préparer la contribution des ressources humaines au prochain programme stratégique 2024-2027 qui se focalisera sur les trois objectifs suivants (cf. chapitre 4, section 4.1.1 *supra*) :

- la sécurité au travail, avec un engagement à atteindre un taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt des salariés inférieur à 4,1 ;
- l'engagement des collaborateurs, le taux d'engagement des collaborateurs devant se maintenir au dessus de 85 % ;
- la diversité et l'inclusion, en féminisant davantage nos instances dirigeantes (engagement : 30 % de femmes au sein du Comité de Direction du Groupe).

Le reporting social Groupe permet de suivre le déploiement des politiques ressources humaines et leur performance au travers des données sociales du Groupe. Les données sociales figurant ci-après en sont extraites.

L'année 2023 a été marquée par la consolidation de l'intégration des équipes Suez. Afin de soutenir la dimension culturelle de cette intégration, un travail de mise en cohérence des deux cultures a donné naissance aux « Management Behaviours@Veolia », véritable code de comportement à destination des managers découlant des 5 valeurs du Groupe.

L'année 2023 a été marquée par le lancement de Veolia Cares, initié par Mme Estelle Brachlianoff. Ce programme global d'avantages sociaux qui protège tous les collaborateurs du Groupe a été déployé dans toutes les géographies du Groupe au 1^{er} septembre dernier (cf. chapitre 4, section 4.4.4.4 *infra*).

En matière de santé et sécurité, 2023 enregistre une amélioration très significative du taux de fréquence des accidents du travail.

Parmi les nombreuses actions menées : le déploiement des règles qui sauvent, formalisées fin 2022, le réajustement du référentiel Prévention Santé Sécurité et le déploiement des contrats de performance Santé Sécurité, renforçant ainsi la présence managériale sur le terrain.

En parallèle, un travail a démarré sur la gestion de la Santé Sécurité de nos intérimaires, avec pour objectif de réduire le niveau d'accidentologie et d'améliorer leur bien-être au travail.

En matière de dialogue social, un travail en étroite collaboration avec les partenaires sociaux a permis de finaliser un projet de texte de résolutions communes en faveur de la santé sécurité et du bien-être au travail.

Parallèlement, les réunions de négociations se sont poursuivies en vue du projet d'accord européen Diversité et Inclusion.

Par ailleurs, la direction Diversité et Inclusion a poursuivi ses actions en 2023 en faveur de la mixité, du handicap, de l'inclusion et de la lutte contre les discriminations. Les actions ont porté également sur la prévention du sexisme et des violences sexuelles sur le lieu de travail.

L'année 2023 a également permis de poursuivre l'effort en matière de formation et de développement des talents. En 2023, 94,5 % des collaborateurs de Veolia ont bénéficié d'au moins une action de formation. Le nombre d'heures de formation a fortement progressé pour atteindre 29 heures en moyenne par salarié (vs 26 heures en moyenne en 2022). Ce sont au total 5 887 961 heures de formation qui ont été suivies par les collaborateurs du Groupe, dont 78 % suivies par les collaborateurs non cadres.

Enfin, afin d'accompagner l'ambition du Groupe de devenir le leader mondial de la transformation écologique et d'assurer la concrétisation du programme GreenUp, une analyse a été menée afin d'identifier les compétences que le Groupe devra développer ou acquérir. De nouveaux programmes de formation sont en train d'être conçus et déployés, notamment sur les déchets dangereux, l'énergie, la décarbonation, le digital et l'intelligence artificielle. Parallèlement, les programmes de formation/sensibilisation des collaborateurs à la transformation écologique continuent de se déployer partout dans le monde (Fresque, Atelier 2 tonnes, Greenpath...).

Tous ces dispositifs ressources humaines sont essentiels pour garantir l'engagement de tous les collaborateurs. Selon l'enquête d'engagement externe *Voice of Resources* 2023, ils sont 89 % à être pleinement engagés au service de la performance du Groupe, afin de concourir à son ambition de devenir le champion mondial de la transformation écologique.

4.4.2 ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

Répartition géographique des effectifs : 218 288 (v) salariés au 31 décembre 2023 ⁽¹⁾

Répartition géographique et évolution des effectifs

	2020	2021	2022	2023	Variation 2023-2022	Part des effectifs (en %)
Europe hors France	63 629	63 736	79 783	81 980	3 %	37,5 %
France	51 685	49 403	50 863	50 338	-1 %	23 %
Amérique du Nord	7 869	6 906	13 851	14 090	2 %	6,5 %
Amérique latine	19 964	20 093	25 105	24 815	-1 %	11,5 %
Afrique – Moyen-Orient	11 801	12 677	14 655	14 408	-2 %	6,5 %
Asie-Océanie	23 946	23 673	29 427	32 657	11 %	15 %
TOTAL MONDE (v)	178 894	176 488	213 684	218 288	2 %	-

Au 31 décembre 2023, l'effectif total de Veolia s'élève à 218 288 salariés contre 213 684 au 31 décembre 2022. Par rapport à 2022, la variation d'effectif est de +4 604 salariés, soit +2 %, expliquée par :

■ une augmentation (hors effet de périmètre intra-groupe) de 12 400 salariés au titre d'acquisitions, de nouveaux contrats et/ou de développements d'activités. Les principales hausses concernent :

- l'Europe Centrale et Orientale pour 4 700 salariés dont l'Ouzbékistan avec près de 3 800 salariés au titre du contrat de gestion du réseau de chaleur urbain de Tachkent,
- l'Amérique latine et l'Ibérie pour plus de 2 200 salariés, au titre de l'activité Eau en Espagne, au Pérou et en Colombie, de l'activité Déchets au Brésil et des activités Énergie et Déchets en Argentine,
- l'Asie-Pacifique pour près de 1 000 salariés porté principalement par l'activité Déchets en Australie,
- le Proche et Moyen-Orient pour près de 1 000 salariés au titre de l'activité Énergie, en Arabie Saoudite suite au démarrage de nouvelles installations dans l'eau et pour l'activité Déchets aux Émirats Arabes-Unis et en Turquie (suite au nouveau contrat à Istanbul),

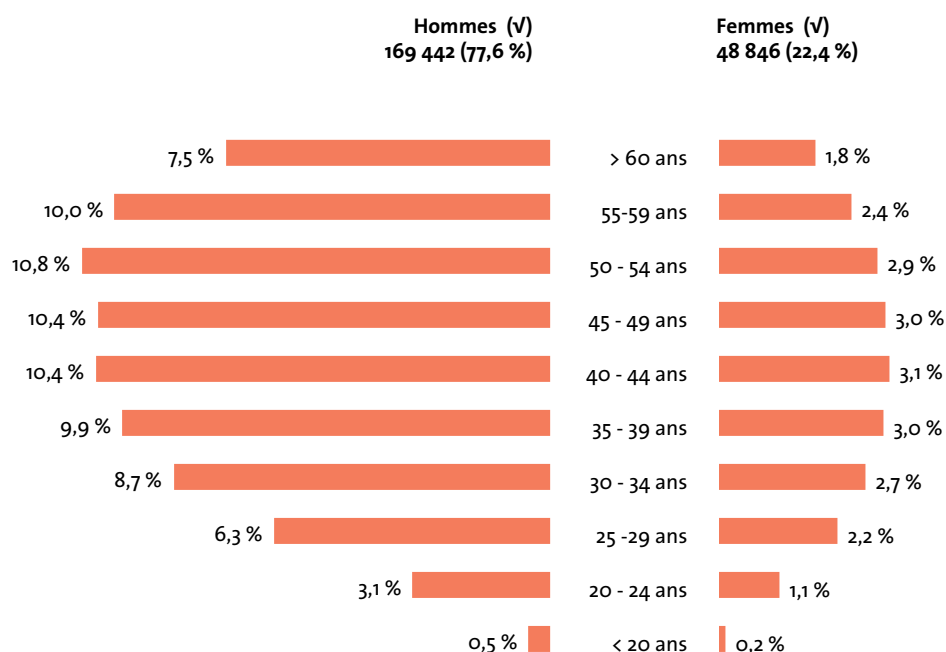
- l'Europe du Nord, pour 900 salariés notamment au Royaume-Uni pour l'activité de collecte des déchets;

■ une diminution (hors effet de périmètre intra-groupe) d'environ 7 700 salariés. Cette baisse est justifiée par des cessions d'entités, des départs de salariés ou des pertes de contrats. Les principaux sont situés :

- en Amérique, suite à des fins de contrats et cessions dans l'activité Eau,
- au Niger, suite à la reprise de l'activité par la Nigérienne des Eaux,
- en France, suite au retour en régie des Eaux du Grand Lyon, à la cession de Veolia Déconstruction France et au reliquat de la cession des activités eaux industrielles.

¹ Hors effectifs des concessions en Chine.

Effectif par genre et par âge en 2023



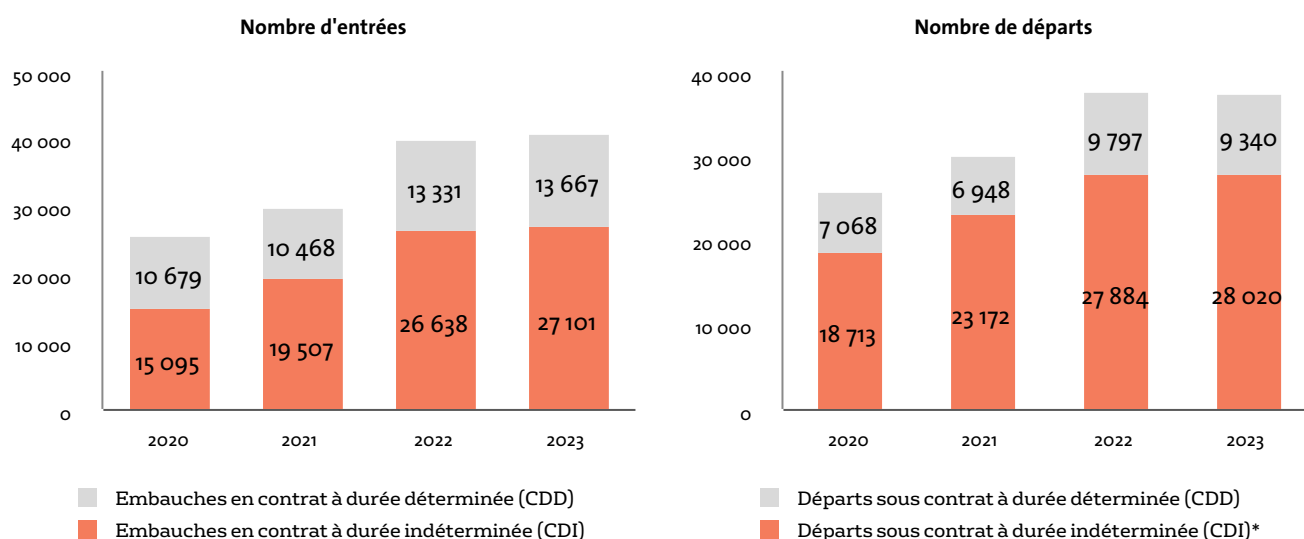
Répartition de l'effectif total par type de contrat et par catégorie

	2020	2021	2022	2023
Effectif total au 31 décembre	178 894	176 488	213 684	218 288 (v)
Effectif annuel total équivalent temps plein	171 450	169 741	202 210	205 614 (v)
Part de l'effectif en CDI – équivalent temps plein	92,4 %	93,3 %	93,3 %	94,6 % (v)
Part de l'effectif total cadres	13,3 %	14,4 %	16,8 %	17,6 % (v)
Part de l'effectif total non-cadres	86,7 %	85,6 %	83,2 %	82,4 % (v)
Part de l'effectif direct (ETP)	93,9 %	93,1 %	92,5 %	92,8 %
Part de l'effectif indirect (ETP)	6,1 %	6,9 %	7,5 %	7,2 %

L'effectif en équivalent temps plein est calculé en pondérant l'effectif total à la fois par le taux d'emploi et par le temps de présence de chaque salarié. Cela représente la quotité de travail des salariés.

L'effectif direct correspond aux salariés en CDI et CDD en équivalent temps plein et l'effectif indirect correspond aux salariés intérimaires, freelance et indépendants en équivalent temps plein.

Entrées et départs – CDD et CDI



* Hors pertes de marchés.

Mouvements d'effectifs

	2020	2021	2022	2023
Transformations CDD en CDI	3 947	4 148	4 551	4 500
Part des embauches en CDI dans les recrutements externes	58,6 %	65,1 %	66,6 %	66,5 %
Entrées consécutives à une reprise de marché	3 960	1 076	1 127	1 263
Mobilités internes	5 273	9 678	10 297	10 900
Départs consécutifs à une perte de marché	4 103	2 833	2 022	2 419
Taux de rotation ⁽¹⁾	11,6 %	14,4 %	14,7 %	14,3 %
Taux de démission ⁽¹⁾	5,6 %	7,5 %	8,6 %	8,2 %

(1) Salariés en contrat à durée indéterminée.

En 2023, le Groupe a recruté 31 601 collaborateurs en contrat à durée indéterminée (y compris les transformations de CDD en CDI). En 2023, le nombre de mobilités a augmenté de 5,9 % par rapport à 2022.

Par ailleurs, en 2023, le nombre de promotions s'élevait à 11 288 (11 174 en 2022).

Sur l'ensemble des départs de 2023 (CDD et CDI), le Groupe comptabilise :

- 12,2 % de licenciements individuels (*idem* en 2022) ;
- 0,5 % de licenciements collectifs (0,4 % en 2022).

Le taux de rotation des salariés en CDI est de 14,3% en 2023 (14,7 % en 2022) et le taux de démission des salariés est de 8,2 % (8,6 % en 2022). Cela s'explique notamment par un marché du travail tendu. La tendance générale est néanmoins à la baisse en 2023.

Les départs enregistrés en 2023, au titre de plans de départ volontaire ou de réduction des effectifs, ont concerné 207 salariés principalement en Ouzbékistan.

Les restructurations réalisées en 2023 correspondent le plus souvent, après l'étude de différentes alternatives au sein du Groupe, à une réorganisation indispensable d'unités. Ces opérations sont réalisées dans le respect de la législation locale.

4.4.3 GARANTIR UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SAIN ET SÉCURISÉ**4.4.3.1 La prévention, la santé, la sécurité, et le bien-être au travail****4.4.3.1.1 Risques et opportunités**


La première richesse du Groupe sont les femmes et les hommes employés. Conformément à la politique des droits de l'Homme de Veolia, préserver de manière durable la santé et la sécurité des collaborateurs et sous-traitants, tout en protégeant les clients et les communautés servis par le Groupe est une priorité absolue.

La variété des secteurs d'activité, des zones géographiques et des environnements de travail dans lesquels Veolia évolue nécessite une vigilance permanente (cf. chapitre 2, section 2.2.2.2 *supra*). Ainsi, dans toutes ses activités et installations, le Groupe, dans le cadre d'une démarche permanente et d'une culture santé et sécurité de plus en plus accrue, s'engage à garantir l'intégrité physique et psychique des collaborateurs et sous-traitants. Veolia s'engage également à améliorer continuellement les conditions de travail et à assurer un environnement plus sûr pour les générations futures.

Conscient de sa responsabilité, le Groupe fait de la santé et de la sécurité un « non-négociable » et du « zéro accident » un objectif ainsi qu'un véritable levier de performance.


4.4.3.1.2 Politique et engagements**La santé et la sécurité au cœur de la raison d'être de Veolia**

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia a pris des engagements en faveur de ses salariés avec une cible 2023 (cf. chapitre 4, section 4.1.1 *supra*). Ces engagements se déclinent en plusieurs objectifs dont la sécurité au travail.

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur - définition	Résultats 2020	Résultat 2021	Résultat 2022	Résultat 2023	Cible 2023
Donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs	Sécurité au travail		• Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	6,6	6,65	5,61	4,95 (V)	5
Sponsor	Estelle Brachlianoff		Directrice générale					



Dans le cadre de son programme stratégique GreenUp 2024- 2027, Veolia a renouvelé son engagement en faveur de ses salariés et pris l'objectif et la cible suivants :

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur - définition	Référence 2023	Cible 2027
Donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs	Santé, sécurité et bien-être au travail		• Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (employés de Veolia)	4,95	≤ 4,1
Sponsor	Estelle Brachlianoff		Directrice générale		

Les plans d'actions et résultats en matière de santé et sécurité sont suivis de près par les différents organes de gouvernance, à savoir le conseil d'administration, le comité exécutif, le comité de direction et le comité d'éthique. Ils sont également partagés avec les instances représentatives du personnel au niveau local et Groupe (Comité de Groupe France et Comité de Groupe Europe) et sont mis à disposition de l'ensemble des salariés du Groupe sur l'intranet de Veolia.

Un processus d'escalade des actions est mis en place en fonction de leur importance et de leur impact. Les décisions et actions stratégiques sont élaborées par le centre d'excellence santé sécurité, puis soumises au comité exécutif, et enfin intégrées dans le plan stratégique triennal et plus largement dans l'engagement de la direction générale.

Un engagement partagé à tous les niveaux de l'organisation

Le Groupe a mis en place des mesures pour répondre aux normes internationales les plus élevées et aux principes et recommandations des organisations internationales. Il inclut dans sa feuille de route en matière de santé sécurité et contrôle en permanence le respect des obligations légales en matière de santé et de sécurité au travail dans toutes ses géographies.

Veolia Environnement est signataire de la déclaration de Séoul de l'Organisation internationale du travail (OIT), qui reconnaît le droit fondamental humain à un environnement de travail sûr et salubre.

Sur les principes directeurs de l'OIT, Veolia s'engage, notamment, à promouvoir une démarche d'amélioration continue en matière de prévention, santé et sécurité, de formation du management et des collaborateurs et de manière générale l'ensemble des parties prenantes du Groupe ainsi qu'à promouvoir le dialogue social sur ces sujets.

Portée au plus haut niveau de l'organisation, la démarche d'amélioration continue de la prévention, santé et sécurité de Veolia est formalisée par une lettre d'engagement qui a fait l'objet d'une mise à jour en septembre 2022, après la nomination de Mme Estelle Brachlianoff en tant que directrice générale. Cette mise à jour renforce notamment l'engagement du Groupe autour du bien-être et des risques psychosociaux, en complément des risques métiers.

Les cinq piliers stratégiques sur lesquels est adossée la politique prévention, santé et sécurité de Veolia sont :

- impliquer l'ensemble de la ligne managériale ;
- maîtriser les risques santé et sécurité ;
- communiquer et dialoguer ;
- former et impliquer tous les collaborateurs ;
- suivre et contrôler la performance santé et sécurité.

Cette démarche, qui soutient les efforts déjà engagés, s'applique à tous les niveaux de l'organisation, les collaborateurs, les fournisseurs, les sous-traitants et les partenaires des joint-ventures du Groupe.

Les politiques et standards déployés par le Groupe sont très volontaristes : au-delà d'être en cohérence avec les principes directeurs de l'OIT, de respecter les réglementations et standards locaux, ils intègrent des exigences complémentaires issues des bonnes pratiques et retour d'expérience d'accident du Groupe. À titre d'exemple, le

référentiel regroupant les dix standards de management des activités à risques élevé comprend près de 650 exigences dont 100 nouvelles créées sur 2022-2023.

En 2023, le dispositif de déploiement des politiques a été renforcé avec la mise en place des « contrats de performance santé sécurité ». 55 contrats ont été signés par la direction prévention santé et sécurité du Groupe (DPSS) et les directeurs des zones déléguées ou BUs. À travers des programmes de transformation et des indicateurs proactifs, ces contrats couvrent les enjeux de visibilité managériale, d'engagement des collaborateurs, de déploiement des standards, etc. Ils font l'objet d'un accompagnement tout au long de l'année par des référents de la DPSS du Groupe, une revue détaillée en fin d'année permet d'évaluer l'état d'avancement des engagements qui aboutissent à une notation.

Cette évaluation fait partie des indicateurs de rémunération de la part variable des cadres dirigeants (*Executive Resources*) et plus largement des managers pour certaines géographies du Groupe, dans le cadre de la mesure de la performance en matière de prévention, de santé et de sécurité.

Un organe de pilotage : le centre d'excellence prévention, santé et sécurité

Le centre d'excellence prévention, santé et sécurité regroupe une trentaine d'experts internationaux au sein du Groupe. Il propose au comité exécutif du Groupe des orientations en matière de prévention, de santé et de sécurité, et coordonne les chantiers transverses, crée les synergies entre les métiers en favorisant le partage des bonnes pratiques et évalue les résultats grâce à des indicateurs de performance. En complément, des experts ont été désignés pour assurer la cohérence, le suivi et la coordination des démarches par zone et par pays. Cette organisation offre un système d'amélioration continue structuré et flexible capable d'intégrer les dimensions culturelles et réglementaires de chaque pays.

L'année 2023 a été caractérisée par la conduite de réflexions stratégiques en vue d'établir la feuille de route du Groupe en matière de santé et sécurité pour la période 2024-2027, en cohérence avec les orientations du Groupe : renforcer le partage et la dynamique en matière de santé et plus largement de bien-être, prendre en considération les parties prenantes et notamment renforcer l'attention portée aux intérimaires, anticiper les risques tels que ceux liés à la transition chimique, le changement climatique, ainsi que ceux afférents aux nouveaux métiers Veolia déployés dans nouvelles géographies (ex. : recyclage des batteries...).

Une démarche d'amélioration continue

Pour marquer son implication et son engagement, l'ensemble de l'encadrement réalise régulièrement des visites managériales de sécurité. Elles permettent d'observer les situations de travail in situ et favorisent les échanges avec les collaborateurs sur les bonnes pratiques et les axes d'améliorations afin d'agir sur les comportements.

Plus de 150 000 visites managériales de sécurité ont ainsi été conduites en 2023 (132 005 en 2022) soit une évolution de 15,4 % par rapport à 2022.

Dans le cadre du processus d'élaboration et de formalisation d'une culture commune (création d'un guide des *Management Behaviors*, cf. section 4.4.4.3.1 *infra*) intégrant l'arrivée des collaborateurs issus du rapprochement avec Suez, plusieurs démarches structurantes ont été développées pour accompagner les managers : construction d'une formation à la culture commune *OHS Leadership*, conception du guide manager santé et sécurité, promotion de la culture juste, signature des contrats santé et sécurité décrivant les transformations culturelles attendues. Ces démarches constituent autant d'initiatives reprenant les fondements des deux cultures d'entreprise en vue de donner naissance à une nouvelle dynamique commune.

4.4.3.1.3 Actions et résultats

La mobilisation collective est très importante sur le thème de la santé et la sécurité. Dans l'enquête d'engagement *Voice of Resources* 2023 (cf. chapitre 4 section 4.4.4.3 *infra*) : comme en 2022, 94 % des répondants (+18 points au-dessus du benchmark externe) soulignent que la santé et la sécurité sont considérées très importantes dans leur entité/*Business Unit*.

Le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt est un des indicateurs de la performance plurielle de Veolia dans le cadre du programme stratégique Impact 2023.

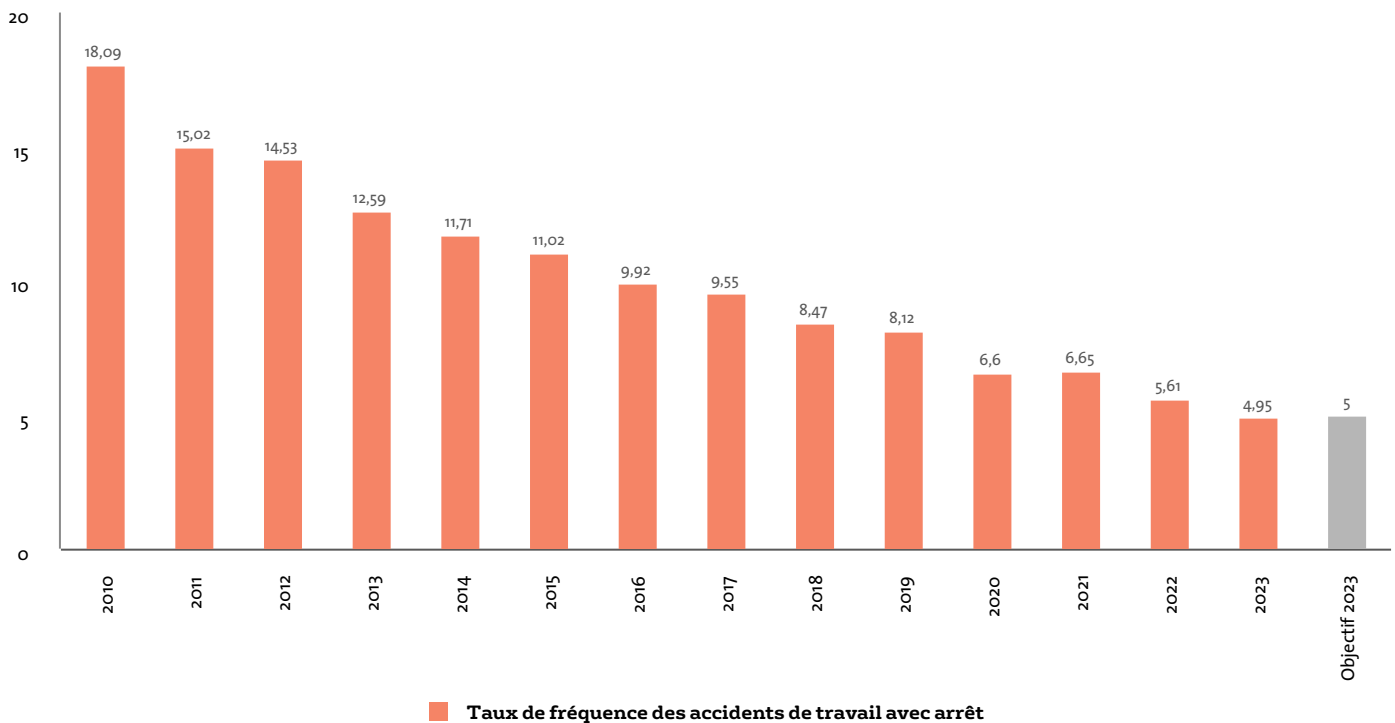
Depuis 2010, le taux de fréquence (nombre d'accidents avec arrêt de travail par millions d'heures travaillées) est en constante diminution : de 18,09 en 2010 à 4,95 (V) en 2023 (soit une diminution de 72,6 % en 13 ans - diminution de 25,6 % depuis 2021).

Cette diminution est le fruit d'un important dispositif mis en place au titre de la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles pour l'ensemble des salariés tant au niveau humain, technique, organisationnel que comportemental. Ce dispositif est renforcé par un important effort de formation qui intègre à la fois des formations en présentiel et en digital.

En 2023, 31 pays dans lesquels le Groupe est présent n'ont enregistré aucun accident du travail avec arrêt.

En 2022 la direction santé et sécurité a effectué un benchmark approfondi avec les principaux opérateurs des métiers historiques de Veolia. Les performances globales de Veolia en 2022 le placent parmi les meilleurs par rapport au benchmark par métier : pour l'Eau 4,0 (vs 6,6), pour les Déchets 8,2 (vs 16,2) alors que ce métier est beaucoup plus accidentogène par essence de l'activité avec une exposition aux risques élevée.

Évolution du taux de fréquence des accidents du travail depuis 2010



Le suivi de la performance prévention, santé et sécurité

Depuis 2015, les données de la performance santé et sécurité sont collectées trimestriellement *via* un outil interne.

En 2023, le suivi et l'analyse de l'accidentologie des intérimaires et des sous-traitants y ont été renforcés pour structurer un plan de progrès dédié sur 2024-2027. Un important chantier de fiabilisation des données relatives aux intérimaires a été priorisé en 2023.

	2020	2021	2022	2023
Accidents du travail avec arrêt (hors trajet) (<i>salariés</i>) ⁽¹⁾	2 103	2 101	2 112	1895(v)
Accidents du travail avec arrêt (hors trajet) (<i>intérimaires</i>) ⁽¹⁾	-	-	-	418(v)
Jours calendaires de travail perdus pour accidents du travail (hors trajet) (CDI et CDD) (<i>salariés</i>)	137 082	136 243	148 221	130 110(v)
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (<i>salariés</i>) (nombre d'accidents du travail avec arrêt par million d'heures travaillées) ⁽²⁾	6,60	6,65	5,61	4,95(v)
Taux de gravité des accidents de travail (nombre de jours perdus pour accident du travail par milliers d'heures travaillées) ⁽²⁾	0,43	0,43	0,39	0,34(v)
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (<i>salariés, intérimaires, salariés des agences de placement et travailleurs indépendants</i>) (nombre d'accidents du travail avec arrêt par million d'heures travaillées)	-	-	-	5,71
Nombre de décès de salariés liés aux process	3	6	2	7
Nombre de décès de sous-traitants et intérimaires liés aux process	1	4	3	3
Taux d'accidents du travail analysés (sur la base de l'arbre des causes)	74,1 %	74,5 %	69,7 %	71,1 %
Presqu'accidents, actes dangereux, situations dangereuses liés au travail et incidents matériels (hors trajet) reportés	177 546	228 094	274 563	313 203
Nombre de salariés ayant reçu au moins une action de formation santé et sécurité dans l'année	136 072	130 221	160 550	184 101
Nombre de salariés ayant bénéficié d'un programme de bien-être	36 438	102 189	60 636	71 752
Part des salariés ayant reçu au moins une action de formation santé et sécurité dans l'année	67,5 %	72,1 %	74,3 %	83,0 %
Nombre d'instances dédiées ou intégrant l'étude des problèmes de santé et de sécurité	1 927	2 268	2 307	2 555

(1) Accidents du travail, hors trajets, ayant entraîné un arrêt d'au moins une journée.

(2) Incluant les concessions chinoises (Joint-Ventures).

Le Groupe a eu à déplorer sept décès de salariés liés aux processus métier : deux en Asie liés à la mise en sécurité des équipements, deux dans le cadre d'une chute de hauteur en France et en Bulgarie, deux en espace confiné en Espagne et un en Arménie par éboulement de tranchée. À ces sept décès s'ajoutent trois décès de sous-traitants et intérimaires liés aux process : un en Chine, un en France et un au Mexique.

Des comités "Retex" d'analyse de chacun de ces accidents avec retours d'expérience ont été mis en place. Le bilan est présenté par la direction locale, auprès de la direction générale et la DPSS, et des plans d'actions couvrant le périmètre de la BU, de la zone ou du groupe sont mis en place.

Le ratio de la pyramide de Bird, entre le nombre d'observations sécurités (presqu'accidents, actes dangereux, situations dangereuses liés au travail et incidents matériels) et le nombre des accidents avec arrêt, montre les progrès de culture, notamment dans la remontée des presqu'accidents et une anticipation accrue des accidents plus graves. Le ratio de remontée des observations sécurité par effectif est en constant progrès en passant de 0,93 en 2018 à 1,52 en 2023 (1,36 en 2022). Cette progression met en évidence le climat de confiance et l'engagement des collaborateurs.

Depuis 2022, le Groupe a renforcé sa démarche pour identifier, collecter et analyser les incidents à haut potentiel de gravité (HiPo). Un HiPo est un incident de gravité mineure ou significative qui, de façon réaliste, sous des circonstances légèrement différentes, aurait pu atteindre un niveau de gravité sérieuse ou très sérieuse. Le traitement des HiPo est clé pour réduire les situations conduisant à des accidents graves. 3 510 HiPo ont été reportés en 2023. Le taux d'analyse des HiPo en 2023 est de 94 %. Les indicateurs liés aux HiPo font désormais partie des indicateurs de performance santé et sécurité de Veolia.

Lignes directrices pour la gestion de la santé et de la sécurité au travail

Le Groupe a une approche structurée et structurante fondée sur deux ensembles de directives de conformité : les lignes directrices pour la

gestion de la santé et de la sécurité et standards de management des activités à risque élevé.

En 2018, les membres du centre d'excellence santé sécurité ont élaboré des lignes directrices pour la gestion de la santé et de la sécurité au travail sur la base des meilleures pratiques identifiées dans toutes les activités du Groupe.

L'objectif de ces lignes directrices est d'organiser et de définir des orientations claires pour permettre à la hiérarchie d'élaborer et de déployer un plan d'amélioration continue, adapté à chaque unité opérationnelle.

Les lignes directrices ont été conçues sur la base des cinq piliers stratégiques de la politique de prévention santé sécurité de Veolia ; elles couvrent les mesures, les actions et les exigences spécifiques pour atteindre une culture de sécurité « interdépendante » et faire du zéro accident un choix et un objectif d'excellence. Ces lignes directrices sont disponibles en plusieurs langues.

La cartographie des risques et les 10 standards de management des activités à risque élevé

Afin d'améliorer la maîtrise de ses risques majeurs, dix standards de management des activités à risque élevé ont été élaborés (Travaux en espaces confinés, Mise en sécurité des installations, Travaux en fouilles et en tranchées, Travaux par points chauds, Travaux en hauteur, Matières dangereuses, Électricité, Circulation au travail, Opérations de levage, Haute Pression).

Cette liste commune aux métiers de Veolia a été établie par le centre d'excellence prévention, santé et sécurité après analyse de l'historique des événements survenus chez Veolia. Une grille d'évaluation du niveau de conformité par rapport aux exigences humaines, organisationnelles et techniques a également été mise en place pour accompagner le déploiement opérationnel au plus proche des exploitations.

Dans le cadre de l'intégration des collaborateurs issus du

rapprochement avec Suez et de la mise à jour des standards, des sessions de travail mixtes ont été mises en place pour partager et compléter en tant que nécessaire chacun des dix standards de management des activités à risques élevés de Veolia pour une meilleure appropriation par l'ensemble des collaborateurs. Ainsi, sept standards ont été révisés sur la période 2022 et 2023. Les trois derniers sont en cours de révision. Pour accompagner le déploiement des standards révisés, un cycle de webinars Groupe a été lancé en 2023 avec l'explication des exigences et nouveautés de chaque standard ainsi que la mise en exergue de l'accidentologie liée mais aussi des bonnes pratiques. En 2023, un focus particulier a été réalisé sur les exigences spécifiques de la circulation au travail (sur site et hors site) : plan de circulation, renforcement des dispositifs pour les zones de coactivité entraînant des risques de collision entre les véhicules et les piétons, équipements de sécurité additionnels pour les camions de collecte ; mais aussi sur celles liées à la mise en sécurité des installations ou encore du travail par points chauds.

Un suivi de la mise en œuvre des standards et notamment de leurs évolutions est réalisé au sein de chaque pays, zone pour être consolidé au niveau du Groupe. Par exemple, le niveau de conformité global des standards révisés pour la zone déléguée Amérique latine est de 84,2 % à fin 2023, vérifié par la réalisation de plusieurs audits sur sites après autoévaluation.

Différents chantiers ont été aussi menés pour construire une culture commune : le premier chantier a été de rendre plus lisibles les « Règles qui sauvent » communes pour illustrer les situations les plus dangereuses. Adossées aux standards santé et sécurité, elles sont applicables à toutes et à tous, et constituent la dernière barrière de protection des collaborateurs pour éviter les accidents graves ou mortels.

Diffusées fin 2022, elles ont fait l'objet en 2023 de réunions d'engagement des collaborateurs et d'innovation à travers de jeux (*quiz, escape games, etc.*).

Par ailleurs, Veolia a mis en place des systèmes de management de la sécurité (SMS) sur la base de référentiels tels que ISO 45001, ILO OSH 2001 et/ou OHSAS 18001. Chaque année, à travers le monde, des entités sont certifiées, labellisées ou récompensées pour leur démarche en matière de prévention, de santé et sécurité.

Fin 2022, la partie du chiffre d'affaires de Veolia couvert par un SMS (ISO 45001, ILO OSH 2001 ou équivalent) est de 57,7 %.

Une solution globale de gestion des événements accidentels et non accidentels : le programme PaTHS

Le programme PaTHS (*Prevention & Training on Health & Safety*), en cours de déploiement, comprend un outil collaboratif et une application mobile.

Ce programme permet d'améliorer et harmoniser notamment la gestion des événements en matière de santé et sécurité, de renforcer le benchmark entre les géographies et de construire une base de données fiable et une approche prédictive des risques. L'outil permet aussi d'anticiper et gérer les différentes formations, habilitations et autorisations en matière de santé et sécurité. Des alertes sont générées pour anticiper l'expiration des autorisations et des habilitations. Ce processus permet de gérer de façon systématique toutes les formations sensibles (comme les produits chimiques, les espaces confinés, les atmosphères explosives, les travaux par points chauds, les travaux en hauteur, la consignation, etc.) et d'éditionner un passeport santé et sécurité pour chaque salarié qui peut être montré à tout moment (en papier ou numériquement) à un superviseur, un auditeur, un client, ou toute autre partie prenante.

Initié en 2021, le programme PaTHS a bien progressé et le taux de couverture est désormais de 75 % des effectifs à fin 2023 avec une couverture attendue de plus de 90 % à fin 2024 (des pays comme la Chine ne peuvent intégrer le programme du fait de contraintes réglementaires).

L'évaluation des risques, les audits et visites de sécurité ainsi que le suivi de plans d'actions

Une évaluation des risques, des audits et des visites de sécurité sur les installations sont diligentés avant la prise ou la mise en exploitation pour détecter d'éventuels risques et proposer des mesures correctives. Les dispositifs de prévention des risques sont par ailleurs intégrés le plus en amont possible par le Groupe dans le cadre de ses activités de conception et de construction d'installations afin d'éliminer toute situation à risque et garantir un niveau de santé et de sécurité des futurs opérateurs et ce quels qu'ils soient.

En parallèle, les BUs mettent en place des programmes d'audits pour faire évoluer leur culture santé et sécurité et/ou s'assurer de l'application des exigences de santé sécurité définies *a minima* par la réglementation du pays, les règles de Veolia, de la *Business Unit* ou des clients. Ces audits incluent toutes les parties prenantes. Des autoévaluations sont mises en place en complément des audits. Des actions correctives et préventives doivent être déployées à la suite de l'analyse des résultats des audits.

En complément, les membres de la DPSS du Groupe réalisent chaque année des audits de culture sécurité permettant d'évaluer le niveau de maturité de la culture santé et sécurité, des audits post-accident grave ou mortel et vérifient le niveau de mise en œuvre des standards *via* l'autoévaluation des BUS.

Depuis 2022, un dispositif dédié a été mis en place pour les entités les plus accidentogènes, soit les 19 entités dont l'effectif est supérieur à 500 ETP avec un taux de fréquence supérieur à dix, ce qui représentait 5 % des entités. Les BUS comportant des entités accidentogènes ont chacune établi un état des lieux de leur situation ainsi qu'un plan d'action spécifique, partagé lors de réunions stratégiques avec la DPSS du Groupe. Certaines ont fait aussi l'objet d'un audit par les experts santé sécurité, pour mieux appréhender la situation, comprendre les axes de progrès nécessaires et ajuster le plan d'actions initial dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue. Le contrat de performance santé sécurité (*cf.* section 4.4.3.1.2 *supra*) a été renforcé pour assurer un suivi différencié et plus qualitatif.

Ainsi, la direction prévention santé et sécurité du Groupe a réalisé plus de 130 visites de sites et chantiers et 6 audits complets couvrant, comme chaque année, un large périmètre du Groupe (Japon, Inde, Corée, Taïwan, Chine, Hong Kong, États-Unis, Canada, Espagne, Royaume-Uni, Belgique, Ouzbékistan, Pologne, Allemagne, Chili, Mexique, Équateur, Afrique du Sud, et de nombreux sites et filiales en France).

En 2023, le questionnaire santé et sécurité du processus d'auto-évaluation de la direction du contrôle interne permettant d'apprécier la maturité de chaque BU s'est renforcé, passant de 12 à 15 questions clés. L'autoévaluation permet de renforcer les démarches existantes et de mettre en place des plans d'actions afin d'améliorer l'efficacité globale de l'organisation en termes de performance et de conformité.

Le taux de participation a été de 100 % avec 66 questionnaires. Les résultats témoignent d'une très bonne maturité sur les différents piliers puisque 88 % des réponses se situent entre satisfaisant et fort.

Des présentations régulières, auprès du comité exécutif, permettent de vérifier l'adéquation entre la stratégie du Groupe et les actions menées.

Chaque évaluation est suivie d'un ou plusieurs plans d'action visant à prendre les mesures nécessaires pour améliorer la maîtrise des risques. L'efficacité de chaque plan d'action est mesurée sur la base d'indicateurs et d'objectifs préalablement déterminés (budget, délai, niveau de risque cible, etc.). Suite à la mise en œuvre des plans d'action, le niveau de maîtrise des risques est réévalué et de nouvelles priorités sont établies, donnant lieu à un processus d'amélioration continue.

Équipements de protection individuelle

Veolia fournit à tous les employés des équipements de protection individuelle (EPI) au travail conformes aux meilleures normes internationales. Les EPI sont fournis à chaque employé en quantité, tenant compte de l'évaluation des risques, et sont renouvelés périodiquement.

Le partage de bonnes pratiques

Chaque collaborateur de Veolia a la possibilité de proposer une bonne pratique afin qu'elle puisse, après validation, être partagée largement au niveau du Groupe. La DPSS du Groupe a mis en place une plateforme avec des référents pour chaque BU permettant de structurer la remontée et le partage des propositions. Par ailleurs, la DPSS du Groupe élabore et diffuse une publication *Believe News* regroupant les meilleures bonnes pratiques.

L'objectif de la plateforme est notamment de guider la ligne managériale dans le déploiement des standards d'activités à risque élevé, du référentiel de management de la santé et de la sécurité au travail et de mettre en valeur les bonnes pratiques des unités opérationnelles dans le monde. Il s'agit également de contribuer à l'émulation autour du *copy&adapt*. À fin 2023, elle comporte plus de 2 000 bonnes pratiques.

Pour valoriser le partage de ces bonnes pratiques, la DPSS du Groupe organise chaque année un concours visant à récompenser les meilleures bonnes pratiques dans le cadre des « Always safe Awards ». Des trophées sont remis par les membres du comité exécutif du Groupe. En 2023, la DPSS du Groupe a valorisé, dans le cadre de ces trophées, la collaboration des équipes Veolia avec les sous-traitants, intérimaires et autres parties prenantes.

Un engagement paritaire

Les thématiques de santé et de sécurité au travail sont complètement intégrées au dialogue social (cf. chapitre 4, section 4.4.5.2 *supra*). En progression constante, les accords signés relatifs à la prévention, santé et sécurité représentent 11,4 % des accords en 2023 (10,9 % en 2022 et 10,7 en 2021).

Pour favoriser une plus grande collaboration et un partage accru avec les partenaires sociaux en matière de prévention, santé et sécurité, il a été décidé, lors du comité de Groupe Europe fin 2022, de créer un groupe de travail dédié. Ce groupe est composé de représentants de huit pays et les principales thématiques abordées par ce groupe de travail sont :

- la valeur des indicateurs de suivi santé sécurité ;
- le dialogue social sur la santé sécurité ;
- la politique santé et sécurité au sein du Groupe ;
- les facteurs humains et organisationnels : l'engagement des personnes ;
- le bien-être au travail, la santé, y compris les risques psychosociaux.

En 2023, le groupe de travail s'est réuni six fois pour discuter de l'état des lieux, des disparités européennes et des priorités pour la feuille de route 2024-2027 sous forme d'un texte de résolutions communes.

Sensibiliser et former

La formation est l'un des cinq piliers de la politique de prévention, santé et sécurité au travail.

Au cœur de la performance sociale de la raison d'être de Veolia, l'objectif du « zéro accident – un choix » a été fixé à l'ensemble des activités du Groupe. Pour accompagner l'évolution culturelle en matière de prévention santé et sécurité, chaque collaborateur du Groupe doit bénéficier de formations dédiées à ces sujets.

En 2023, 83 % des salariés de Veolia ont bénéficié d'une formation à la santé sécurité ou intégrant un volet santé sécurité important (74,3 % en 2022, 72,1 % en 2021, 67,5 % en 2020) et 42,3 % des heures de formation ont été consacrées à la santé sécurité (42,3 % en 2022, 45,6 % en 2021 et 46,5 % en 2020).

Développement de la culture santé sécurité : le programme OHS Leadership

Afin d'accompagner le changement de culture sécurité et de renforcer l'intégration de la santé et de la sécurité à tous les niveaux de l'organisation, un nouveau programme de formation *OHS Leadership* est en cours de déploiement sur l'ensemble du périmètre Veolia. Ce programme s'adresse à l'ensemble de la ligne managériale, aux fonctions Prévention santé et sécurité pour devenir *coach* et aux formateurs internes pour faciliter le déploiement du programme.

À l'issue de la formation, les managers bénéficient d'un coaching sécurité individuel afin de renforcer notamment l'impact de leur visite managériale de sécurité et de leur leadership sur ces thèmes. Les contrats de performance santé sécurité initiés en 2023 et renouvelés pour 2024 permettent de définir très clairement les objectifs et les priorités de déploiement pour ce programme.

Plusieurs guides et supports sont remis aux participants afin de les aider à mettre en pratique les comportements attendus dans le guide *Management Behaviour*.

À fin 2023, 883 managers, 168 coachs sécurité et 16 formateurs internes ont été formés dans différentes *Business Units*, dont les comités de direction de France, Allemagne, Amérique latine, Portugal et Asie... À la fin de 2024, il est prévu d'avoir formé l'ensemble des comités de directions des BUs du Groupe et près de 30 % des managers des entités les plus accidentogènes.

En parallèle, le Groupe poursuit le programme *OHS Skills*, initié en 2019. Ce programme vise à maintenir les compétences techniques des professionnels de la prévention santé et sécurité, à développer leur savoir-être, à les aider pour améliorer leur maîtrise et capacité à accompagner le développement des managers lors des visites managériales de sécurité, causeries de sécurité, analyses des risques et des incidents et le déploiement des 10 standards et des règles qui sauvent. L'objectif est de partager un état d'esprit sécuritaire, d'acquiescer les meilleures pratiques de leadership et de renforcer la culture de la santé et de la sécurité au travail chez Veolia. À fin 2023, 120 experts issus de différentes BUs ont été formés ou sont en cours de formation.

Programme d'e-learning sur les standards de management des activités à risque élevé

Pour faciliter l'appropriation des 10 standards de management des activités à risque élevé déployés dans le Groupe depuis 2016, et des 12 règles qui sauvent, un programme de formation digitalisée sur chacune de ces activités a été lancé en 2021.

Ce dispositif a pour ambition de renforcer la culture de la santé et de la sécurité à tous les niveaux de l'organisation, d'accroître la perception des dangers pour ces activités, d'amplifier les connaissances des collaborateurs sur les mesures de maîtrise des risques, et de s'assurer que les éléments fondamentaux de ces standards soient connus et compris de l'ensemble collaborateurs, y compris les parties prenantes externes (sous-traitants, prestataires, fournisseurs, clients) et que leur appropriation soit effective.

Six parcours sont disponibles et en cours de déploiement sur l'ensemble des BUs. Les parcours n° 1 « Introduction : la culture sécurité chez Veolia » et n° 2 « Circulation au travail » concernent l'ensemble des collaborateurs de Veolia. Ils sont déjà déployés à plus de 85 % à fin 2023 et seront maintenus pour les nouveaux arrivants en 2024.

Toutes les BUs ont par ailleurs choisi deux ou trois parcours pour former d'ici fin 2023 les populations exposées aux risques (travaux en hauteur, mise en sécurité des installations, espaces confinés, travaux par point chaud). L'ensemble des parcours pour les 5 autres standards sera progressivement produit et déployé d'ici fin 2025.

En complément des e-learning massivement déployés, le Groupe a mis en place un contrat cadre pour déployer des modules de réalité virtuelle pour contextualiser les risques majeurs. Aussi, plus de 39 casques et licences ont été contractés dans les différentes géographies. Les Règles qui sauvent ainsi que les principaux risques ont fait l'objet de design de modules métiers spécifiques. SARP a conçu une vidéo combinant des images réelles et des effets 3D pour sensibiliser les équipes à la sécurité. La technologie virtuelle offre davantage de possibilités de voir l'intérieur d'un tuyau et de simuler des accidents graves. La vidéo est montrée à tous les nouveaux employés qui reçoivent ensuite une évaluation influant sur leur affectation ultérieure à des projets.

Utilisation d'outils numériques pour suivre les formations

Veolia utilise des outils numériques pour anticiper et suivre les différentes formations en santé et sécurité suivies. Des alertes sont générées pour anticiper l'expiration des autorisations. Lorsqu'une autorisation doit être délivrée à l'issue d'une formation, cette dernière est conditionnée par l'émargement de la feuille de présence, puis approuvée par la hiérarchie. Ce processus permet de gérer toutes les formations sensibles (telles que les produits chimiques, les espaces confinés, les atmosphères explosives, le travail à chaud, le travail en hauteur...) et d'éditer un passeport de sécurité qui peut être présenté à tout moment (sur papier ou numériquement) à un superviseur, un auditeur, un client, etc.

Analyser pour prévenir les risques

Le Groupe attache une attention particulière à la sensibilisation de ses collaborateurs et au suivi des situations à risques et des presque-accidents, en particulier les HiPo.

Afin de prévenir les accidents, la DPSS du Groupe s'appuie notamment sur la pyramide de Bird qui compte cinq niveaux :

- presque-accidents, actes dangereux, situations dangereuses (base de la pyramide) ;
- accidents bénins ;
- accidents du travail sans arrêt avec consultation médicale ;
- accidents du travail avec arrêt ;
- accidents du travail mortels.

Chez Veolia, tous les accidents du travail sont analysés. L'analyse est également obligatoire pour les incidents matériels ayant un impact sur l'activité (explosion, incendie, etc.) et les HiPo (incidents à haut potentiel de gravité). L'objectif de l'analyse des accidents est de :

- prévenir la répétition de ces événements ;
- comprendre et clarifier ce qui s'est réellement passé ;
- identifier efficacement les causes qui ont conduit aux événements ;
- déterminer et mettre en œuvre des plans d'actions ;
- améliorer et contrôler en permanence votre environnement de travail ;
- éviter les coûts (directs et indirects) liés à un accident, notamment sur le plan humain et social ;
- assurer la conformité avec la réglementation en vigueur.

Aussi, le Groupe a mis en place, depuis de nombreuses années dans un but de prévention une procédure pour investiguer sur les incidents et accidents du travail, avec notamment des « alertes sécurité ». En cas d'accident métier, le préventeur remonte à la DPSS du Groupe, une fiche selon un modèle détaillant les circonstances, les conséquences de l'événement et les mesures correctives mises en place (humaines, organisationnelles et techniques). Une analyse plus approfondie est faite pour les accidents graves. En 2023, un comité retex d'analyse des accidents graves a été mis en place au niveau de la direction générale : les directeurs généraux des entités y présentent les accidents et l'avancement du plan d'actions associé. La DPSS Groupe statue sur les actions d'envergure Groupe à renforcer ou à initier.

Ces alertes sécurité sont ensuite partagées à tout le réseau prévention santé et sécurité et plus largement sur l'intranet du Groupe.

La semaine internationale de la santé et de la sécurité

Afin d'enraciner la culture santé sécurité au travail, Veolia organise depuis 2015 la semaine internationale de la santé sécurité. Cet événement est l'un des principaux leviers d'action du Groupe pour atteindre le « zéro accident ».

L'édition 2023 a été réalisée autour de deux thèmes : la sensibilisation aux erreurs inconscientes en se focalisant sur les risques d'accident associés aux réflexes ainsi que l'identification et le traitement des HiPo à travers un challenge qui impliquait une partie prenante externe (sous-traitant, intérimaire, client, etc.), pour continuer à construire un vrai partenariat autour de la santé et sécurité.

Suivi des sous-traitants, des intérimaires, des salariés des agences de placement et des travailleurs indépendants

En application de la charte Fournisseurs, ceux-ci sont tenus de prendre les dispositions pour garantir la santé, la sécurité et le bien-être de leurs salariés. Aussi, pour les activités sous-traitées, une analyse préalable des risques permet de fixer contractuellement les mesures de prévention à respecter par l'ensemble des intervenants qui sont régulièrement audités.

En fonction de la typologie spécifique des activités de Veolia, les dispositions réglementaires ainsi que l'approche d'adaptation culturelle sont intégrées dans la gestion de la santé et de la sécurité des parties prenantes au sein du Groupe.

La gestion des entreprises sous-traitantes intervenant sur les sites et chez les clients de Veolia revêt une importance capitale dans la politique globale de maîtrise de la prévention santé sécurité. Il est rappelé dans le référentiel de management de la santé et sécurité au travail de Veolia que chaque BU de Veolia doit disposer d'une liste exhaustive de ses sous-traitants et doit leur communiquer les exigences santé et sécurité de Veolia en lien avec les tâches sous-traitées.

Une évaluation des risques documentée est réalisée conjointement par la BU, l'entreprise sous-traitante et toutes les entreprises qui opèrent dans la zone de travail, afin de définir des mesures préventives communes. Un système d'évaluation des exigences santé et sécurité est mis en place et conditionne le référencement et le renouvellement de la société sous-traitante. Le système prévoit le cas échéant l'exclusion temporaire ou définitive d'un sous-traitant en cas de manquement grave aux règles de prévention, de santé et de sécurité.

Les BUs mettent en place un accueil santé et sécurité pour les collaborateurs des sous-traitants qui interviennent sur les sites de Veolia. Cette session de formation comporte un test final avec un seuil minimum à atteindre pour être autorisé à travailler sur le site. Un manager est identifié sur chaque site pour encadrer les entreprises sous-traitantes.

Dans une démarche d'amélioration continue, depuis 2018, Veolia effectue un suivi des accidents du travail des sous-traitants au même titre que des salariés.

En 2023, un accent particulier a été mis sur la gestion de la santé sécurité des intérimaires et des salariés des agences de placement, au regard de leur taux de fréquence des accidents avec arrêt (14,15 (V) en 2023). Il complète les réunions annuelles historiques avec les entreprises de travail temporaire (ETT) qui avaient vocation à apprécier leur performance et leur dynamique. Ainsi, un état des lieux des pays utilisant ce type de contrat et de l'accidentologie concernée a été réalisé. Une démarche pilote spécifique sur la France, où des contrats cadres Groupe y existent avec des ETT depuis plusieurs années, a été mise en place. Pour l'international, une *task force* achat a été lancée pour établir courant 2024 quatre contrats cadres à périmètre mondial,

permettant une meilleure structuration de nos exigences. Ainsi, sur la France, toutes les ETT ont été rencontrées et plusieurs chantiers structurants ont été déployés :

- création d'une charte intérim explicitant les responsabilités des ETT et des sites Veolia pour une meilleure intégration des intérimaires. Signée par les sept ETT principales, elle va être déployée sur 2024 en impliquant tous les sites de Veolia ;
- lancement d'une enquête de satisfaction, dédiée à la santé sécurité des intérimaires ayant travaillé dans l'année chez Veolia. Transmise fin 2023 par chaque ETT, les résultats seront remontés et consolidés d'ici mars 2024 ;
- réalisation de diagnostics des quelques agences Veolia où l'accidentologie des intérimaires est la plus élevée pour identifier les leviers d'amélioration.

Ce travail devrait permettre une réduction progressive de l'accidentologie des intérimaires et améliorer leur bien-être au travail.

Suivi médical et prévention des maladies professionnelles

L'ensemble des salariés bénéficient d'un suivi médical périodique permettant de détecter les maladies professionnelles mais surtout de contribuer à les prévenir.

En 2023, 146 nouveaux salariés ont été reconnus ayant une maladie professionnelle (153 en 2022 et 126 en 2021). Toutefois, les informations relatives aux maladies professionnelles peuvent présenter des divergences dans le mode de calcul en raison des différences de pratiques et de réglementations locales. Le Groupe réalise un suivi des maladies professionnelles par typologie de cause à savoir : agents chimiques, agents physiques, agents biologiques et maladies infectieuses ou parasitaires, maladie de l'appareil respiratoire, maladie de la peau, troubles musculo-squelettiques, troubles mentaux ou du comportement, cancers professionnels. Les troubles musculo-squelettiques représentent plus de 80 % des maladies professionnelles reconnues dans le Groupe.

L'ergonomie des postes de travail : un outil de prévention des troubles musculo-squelettiques

Veolia s'efforce de détecter les éventuelles déficiences en matière d'ergonomie pouvant entraîner des risques liés aux troubles musculo-squelettiques, aux manques de visibilité et aux chutes. À cette fin, le Groupe déploie 3 formes d'ergonomie visant à améliorer l'exercice des activités professionnelles : l'ergonomie physique, l'ergonomie cognitive et l'ergonomie organisationnelle. Dans cette optique, Veolia s'engage à améliorer et optimiser l'ergonomie d'un poste de travail en :

- étudiant l'environnement de travail ;
- consultant les collaborateurs avant de choisir le matériel ;
- respectant les règles élémentaires en matière de fournitures ;
- organisant le travail.

Ainsi le département des expertises scientifiques et technologiques (DEST) de Veolia déploie des analyses lors des projets de conception (initiale ou modernisation). Elles permettent ainsi à l'ergonomie d'aboutir à une connaissance fine de l'ensemble des déterminants et de leurs interactions et d'avoir la vision systémique de l'activité de travail. L'ergonome va pouvoir ainsi :

- orienter les choix de conception et les axes de travail à privilégier et permettre ainsi un gain de temps dans la réalisation du projet ;
- favoriser une meilleure acceptabilité de l'innovation/solution par les opérateurs grâce à la « conception centrée utilisateur » adaptée aux besoins et aux contextes d'usage spécifiques et déterminés précédemment par les analyses ;
- aider à l'appropriation de cette innovation/solution à moyen et long terme ;

- s'assurer, par le biais d'un ou plusieurs retours d'expérience après plusieurs semaines ou mois d'utilisation, que l'innovation est réellement utilisée et que son utilisation répond aux attentes initiales du projet.

Risque d'exposition au bruit et aux vibrations

Veolia porte une attention particulière aux risques professionnels liés à l'exposition au bruit et aux vibrations, en évaluant ces risques et en réduisant l'exposition au niveau le plus bas raisonnablement possible. Des moyens sont mis à disposition pour lutter contre le bruit et les vibrations en utilisant les meilleures pratiques existantes en matière de protection collective. Les postes de travail sont conçus et adaptés en permanence pour réduire la durée d'exposition. Pour les véhicules, machines et situations de travail vibrants, la rotation est généralisée pour réduire l'exposition des opérateurs et des conducteurs aux vibrations.

La santé et la sécurité à l'épreuve de la crise sanitaire

Après une bonne gestion de la période COVID, la prévention des situations de crise sanitaire reste une priorité chez Veolia, la veille reste structurée et des campagnes de vaccination contre la grippe et la COVID sont proposées aux salariés du Groupe partout dans le monde.

La prévention des risques psychosociaux (RPS)

En amont de toute action visant à améliorer le bien-être et la qualité de vie au travail, Veolia a intégré la gestion des risques psychosociaux, point de passage incontournable, dans la démarche de gestion des risques professionnels du Groupe.

Sur ce sujet, la direction de l'audit interne a effectué une analyse au sein d'une dizaine de BU sélectionnées qui leur a permis de délivrer en avril 2022 des recommandations pour atteindre l'enjeu : « renforcer le partage des bonnes pratiques et la mise à disposition d'une démarche commune Groupe en matière de gestion des risques psychosociaux ».

Les résultats de l'audit ont permis de conclure que, dans la majorité des pays, les différentes hotlines psychologiques avec des spécialistes externes donnent des informations précieuses, tout en permettant de bien accompagner les collaborateurs en difficulté, professionnellement ou personnellement. Ainsi ces éléments aident le Groupe à apprécier les éventuels facteurs et sources de stress, et à compléter l'analyse des risques effectuée dans le cadre des documents uniques, qui couvrent non seulement les risques métiers, mais aussi les risques psychosociaux.

Pour renforcer les démarches existantes dans les BUs, un programme de formation Groupe à destination de l'ensemble des managers sera déployé à partir de 2024. L'enjeu est de progressivement structurer un système de management, des formations et des outils Groupe, ainsi qu'un dispositif de pilotage pour compléter les actions locales déjà existantes et renforcer le *copy & adapt* au sein des entités.

Au sein de la BU RVD en France, un plan d'actions prévention des RPS a été mis en place avec un cabinet spécialisé. Il se traduit par la mise à disposition des régions/filiales de mesures d'accompagnement pour les managers et les salariés qui rencontreraient des difficultés (formations, groupes d'échanges, accompagnement individuel, interventions en situation d'urgence, médiation...). Ainsi à fin 2023, 88 % des managers ont été formés et près de 600 ateliers se sont tenus afin d'approfondir des notions.

Veolia en Australie & Nouvelle-Zélande a rédigé sa stratégie RPS en 2023. Des projets ont été lancés pour répondre aux recommandations de la norme ISO 45003:2021 (lignes directrices pour la gestion des RPS). Le modèle d'évaluation des risques pour identifier et atténuer les dangers psychosociaux a été finalisé et sera testé en 2024. La formation *Responding to Mental Health and Psychosocial Hazards at Work* (Répondre aux risques psychosociaux et de santé mentale au travail) a été lancée à l'intention des cadres. À ce jour, 100 managers/

superviseurs ont suivi le programme de formation avec un retour positif, 220 secouristes en santé mentale ont aussi été formés et sont invités à une session trimestrielle de perfectionnement sur divers sujets concernant la manière dont ils peuvent soutenir nos collaborateurs et donner la priorité à la prise en charge de leur propre santé.

Le bien-être et l'accompagnement des salariés

Le bien-être des salariés du Groupe est une priorité bien ancrée dans le Groupe et est inscrit dans la raison d'être de Veolia (cf. chapitre 1, section 1.1.2 *supra*).

En 2021, le Groupe a initié avec le centre d'excellence la construction d'un dispositif d'accompagnement des entités sur leurs enjeux de santé et bien-être, d'amélioration de la qualité de vie au travail, de renforcement de la cohésion et de contribution à la performance du Groupe. Ainsi la démarche intitulée *So'Well* repose sur la valorisation des bonnes pratiques et a pour objectif de sensibiliser et d'intégrer le bien-être dans la vie quotidienne des collaborateurs.

Le Groupe a fait une réelle avancée en 2022 et 2023 dans la structuration de sa politique *wellbeing* (bien-être) et des plans d'actions transverses associés. Un référent Groupe a été nommé pour coordonner ces actions, en liaison avec une nouvelle filière créée début 2023 au sein des réseaux RH et santé et sécurité : les référents *wellbeing*. À fin 2023, ce réseau couvre l'ensemble des géographies de Veolia avec 60 référents. Il a fait l'objet d'une animation régulière qui va être renforcée en 2024 par un cycle de formation, sur des thèmes variés comme la gestion des émotions, la gestion du stress, l'éco-anxiété etc. Ces formations sont également disponibles à l'ensemble des filières RH et Santé Sécurité.

En 2022, un indicateur de bien-être au travail a été créé dans l'enquête d'engagement *Voice of Resources* (cf. chapitre 4, section 4.4.4.3 *infra*). Il est de 75 sur 100 en 2023 (74 en 2022) et se positionne +9 points au-dessus du benchmark externe. 81 % des répondants (80 % en 2022) sont satisfaits de l'équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle (+5 points au-dessus du benchmark externe).

Le programme Veolia Care (cf. section 4.4.4.4 *infra*), initié en 2022, a été intégralement déployé au 1^{er} septembre 2023 dans l'ensemble des géographies du Groupe. Il complète ce dispositif en offrant des améliorations tangibles du niveau de protection sociale offert à nos salariés (santé, moments importants dans la vie, etc.). Un dispositif complémentaire d'aide au retour à l'emploi accompagne notamment les salariés après un long arrêt de travail, suite à accident ou maladie, pour leur permettre de reprendre une activité professionnelle sereinement, en limitant le risque de rechute et la désocialisation.

En complément des programmes Groupe, des démarches de santé et bien-être au travail plus locales et adaptées à leur contexte sont à l'initiative des différentes *Business Units*.

Par exemple, en Pologne, Veolia déploie depuis 2020 un programme online au sujet du bien-être auquel ont participé déjà 2 298 salariés (555 en 2020, 762 en 2021, 451 en 2022 et 530 en 2023). Le programme couvre plus de 70 sujets différents tels que : la gestion de l'énergie et du temps, la gestion de la résilience et de l'anxiété, prendre soin de soi dans un monde d'incertitude, physiologie du sommeil, l'art de l'optimisme, gérer du stress et des émotions, ergonomie du poste travail et du télétravail, l'alimentation sous stress, entre autres.

Au Portugal, depuis un an Veolia organise le premier lundi de chaque mois des *Happy Mondays*, avec l'objectif de combattre le mythe selon lequel le lundi est toujours le jour le plus difficile de la semaine. Dans une atmosphère de bienveillance et d'empathie, un collaborateur partage un projet personnel et son impact (ascension du Kilimandjaro, projet agricole original).

En 2023, en Australie et Nouvelle-Zélande, Veolia a lancé un calendrier annuel du bien-être, avec une thématique mensuelle (sommeil, santé cardiaque, nutrition...), et des boîtes à outils et webinaires dédiés. Une campagne de contrôle de la santé cardiaque des collaborateurs a été lancée dans 35 sites. La campagne se prolongera sur 2024. Une

application complète le dispositif en proposant différents types de contenus en santé mentale, et des événements locaux (séminaire, barbecue, petit-déjeuner, etc.) ont été organisés par les sites pour faciliter le dialogue sur le sujet et libérer la parole. Enfin, des spécialistes qualifiés (*Thrive by Assure*) ont dispensé des consultations gratuites 24/7 (psychologie, nutrition, financières et juridiques, coaching bien-être).

Le sport en entreprise : un levier dynamique du bien-être au sein de Veolia

Veolia s'appuie également sur le sport comme vecteur et levier de promotion du bien-être, de la qualité de vie et de la santé au travail.

Dans les différentes zones, Veolia permet à ses collaborateurs de participer à des rassemblements sportifs annuels nationaux, européens et mondiaux. 8 000 sportifs issus de plus de 50 pays ont participé à de nombreux événements sportifs et remporté de multiples titres nationaux, européens et mondiaux, notamment le titre de champion du Monde au Mexique en décembre 2023.

Depuis 2014, de la première course de la diversité organisée à Paris aux 12 courses simultanées dans différentes villes en 2023, Veolia a mobilisé plus de 5 900 participants avec une mise en valeur à chaque course d'un équilibre femme/homme et de l'inclusion de personnes en situation de handicap. En parallèle s'est tenue pendant une semaine la « International E-Run for Diversity », course digitale qui a rassemblé 73 pays et entités, soit 2 800 participants (vs 2 227 en 2022). Cet événement porte haut les couleurs et les valeurs du Groupe.

Pour accompagner l'engouement des Jeux olympiques sur son territoire, Veolia, dans le cadre du programme « Talents & Champions », a recruté et intégré sept champions de haut niveau au sein d'entités différentes. Le Groupe les accompagne dans leur parcours professionnel tout en les aidant dans leur préparation aux Jeux olympiques 2024, à Paris. À fin 2023, quatre sont déjà qualifiés, les autres étant proches de la qualification.

Fort de cette mobilisation et de ces résultats, Veolia a obtenu en septembre 2022 la certification européenne WAC (*Workplace Active Certification*) pour la période triennale 2022-2025 pour ces activités en Europe, qui ont présenté leurs actions sportives, préventives et de bien-être au travail. Être certifié WAC signifie que Veolia promeut l'activité physique, préventive et sportive au travail avec succès.

4.4.3.2 Organisation du travail

Les modalités d'organisation du temps de travail au sein du Groupe dépendent des sociétés, de la nature de leurs activités et de leur lieu d'implantation.

Le Groupe porte néanmoins une attention particulière à la flexibilité au rythme, et aux conditions de travail.

31,2 % des accords collectifs signés en 2023 sont relatifs à l'organisation et au temps de travail.

Dans une logique d'agilité accrue, le Groupe dans plusieurs *Business Unit* a mis en place le télétravail lorsque les postes le permettent. En France, le Groupe a négocié en 2021 avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives un accord-cadre définissant les modalités de recours au télétravail pour ceux qui peuvent en bénéficier et en définissant également un équilibre entre télétravail et travail en présentiel pour assurer une cohésion des équipes.

Le taux de salariés à temps partiel en 2023 est de 6,1 % (7,6 % en 2022).

Selon l'enquête *Voice of Resources* 2023, 81 % des collaborateurs sont satisfaits de leur équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

La durée moyenne hebdomadaire du travail est de 40 heures (v).

Par ailleurs, Veolia promeut le lien Nation-armée. A ce titre, le Groupe accorde une attention particulière à ses collaborateurs réservistes, en soutenant leur engagement au travers d'une convention de partenariat avec la garde nationale.

Signée en 2019, cette convention a pour objet de faciliter l'emploi opérationnel des réservistes salariés du groupe, en leur accordant la possibilité d'effectuer une période de réserve prolongée (15 jours) par rapport à ce que prévoient les dispositions légales (10 jours) et de maintenir leur salaire sur cette période.

La convention vient à échéance en mars 2024 et est en cours de renouvellement dans le cadre d'un nouveau modèle de convention tripartite: Veolia - Ministère des Armées - Ministère de l'Intérieur et des Outre-mer qui permettra de poursuivre les dispositions existantes et de les étendre aux réservistes de la police nationale.

Le nombre total d'heures supplémentaires effectuées s'est élevé à 18 875 088 (v), soit un nombre moyen par salarié de 92 heures supplémentaires par an (93 heures en 2022).

La notion d'heures supplémentaires varie selon les pays et rend parfois difficile son appréciation. En outre, dans les activités de service, un nombre important d'heures supplémentaires est dû à des interventions d'urgence effectuées par le personnel durant l'astreinte ou à des fins de chantier (par exemple, pour rétablir l'alimentation en eau ou le chauffage dans des délais raisonnables). Veolia veille à ce que chaque collaborateur soit traité équitablement et avec dignité ainsi qu'au respect des législations et réglementations du droit du travail applicables dans chacun des pays dans lesquels le Groupe intervient : normes régissant la santé, la sécurité afin de bénéficier de conditions et d'un environnement de travail sain et sûr.

Évolution des données liées à l'absentéisme

	2020	2021	2022	2023
Taux d'absentéisme (hors maternité et paternité)	4,54 %	4,22 %	4,37 %	4,19 % (v)
Taux d'absentéisme (maladie)	3,39 %	3,17 %	3,36 %	3,19 %

4.4.4 FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ET L'ENGAGEMENT DE CHAQUE SALARIÉ



4.4.4.1 Risques et opportunités

La qualité des réponses de Veolia aux défis environnementaux et aux exigences croissantes des collectivités publiques et des industriels, dépend de ses savoir-faire et, plus largement, de la performance de son modèle social. La performance de Veolia est en partie conditionnée par sa capacité d'attraction et de fidélisation des talents et de gestion des risques liés à la disponibilité des compétences dont elle a besoin (cf. chapitre 2, section 2.2.2.2 *supra*).

Le Groupe est convaincu que la motivation et la mobilisation des hommes et des femmes de l'entreprise constituent une richesse et un véritable avantage compétitif. C'est pourquoi Veolia s'attache à attirer, former, développer et fidéliser ses collaborateurs, à tous les niveaux de qualification et dans tous les bassins d'emplois où il est présent.

4.4.4.2 Politique et engagements

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia a pris des engagements en faveur de ses salariés avec des cibles à 2023 (cf. chapitre 4, section 4.1.1 *supra*). Ces engagements se déclinent en plusieurs objectifs, dont l'engagement des collaborateurs et la formation et l'employabilité des salariés. Le degré d'engagement des collaborateurs est mesuré chaque année au moyen d'une enquête indépendante (cf. section 4.4.4.2.3, *infra*). En 2023, le taux de participation s'est élevé à 79 %.

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur - définition	Résultat 2020	Résultat 2021	Résultat 2022	Résultat 2023	Cible 2023
Donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs	Engagement des collaborateurs		<ul style="list-style-type: none"> Taux d'engagement des collaborateurs, mesuré par une enquête indépendante 	87 %	87 %	89 %	89 % (v)	≥ 80 %
	Laurent Obadia		Membre du comité exécutif, directeur général adjoint en charge des parties prenantes et de la communication, et conseiller du président					
	Formation et employabilité des salariés		<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'heures de formation moyen par salarié par an 	17 h	21 h	26 h	29 h (v)	23 h
Sponsor	Isabelle Calvez		Membre du comité exécutif, directrice des ressources humaines du Groupe					



Dans le cadre de son programme stratégique GreenUp 2024-2027, Veolia a renouvelé son engagement en faveur de ses salariés et pris l'objectif et la cible suivants :

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Référence 2023	Cible 2027
Donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs	Engagement des collaborateurs		<ul style="list-style-type: none"> Taux d'engagement des collaborateurs (enquête <i>Voice of Resources</i>) 	89 %	≥ 85 %
Sponsor	Laurent Obadia		Membre du comité exécutif, directeur général adjoint en charge des parties prenantes et de la communication, et conseiller du président		

4.4.4.2.1 Former et développer les compétences

Mise en place de la Veolia Academy

Lancée en 2023, la Veolia Academy porte l'offre de formation transverse du Groupe. La feuille de route 2023 de la Veolia Academy comprend quatre axes prioritaires :

- diffusion de la culture managériale commune Veolia ;
- acculturation de tous les collaborateurs aux enjeux de la transformation écologique ;
- développement de nouveaux programmes de formation Groupe sur les compétences stratégiques ;
- accélération du *digital learning*.

Diffusion de la culture managériale de Veolia

La diffusion de la culture managériale passe par :

- les programmes Groupe dirigeants, talents et managers : en 2023, plus de 1 300 dirigeants, talents et managers ont participé à un programme de formation Groupe. Notamment près de 800 managers ont participé au programme d'intégration des nouveaux managers (VIP). Dans ce cadre, ils ont participé à l'atelier « Management Behaviors » développé par la Veolia Academy pour renforcer l'adoption de comportements alignés avec les valeurs du Groupe ;
- des parcours *e-learning*s disponibles pour tous les managers sur les fondamentaux de Veolia (Purpose in Motion, Essentials, Standards Santé-Sécurité) ;
- un nouveau programme à destination des dirigeants et managers du Groupe pour renforcer la culture de la sécurité (OHS Leadership) a été conçu et déployé sur des entités pilotes en 2023. Plus de 50 dirigeants et 150 managers ont suivi ce programme dans les zones France, LATAM et Asie. Le déploiement va se poursuivre en 2024.

Accompagner les enjeux de la transformation écologique

Un catalogue de programmes Groupe présentiels et digitaux de sensibilisation aux enjeux environnementaux et à la transformation écologique est à la disposition des entités du Groupe et intégré dans les programmes de Onboarding Groupe. Ce catalogue, initialisé en 2022, a été enrichi progressivement en 2023. Il comprend :

- la fresque de la transformation écologique (plus de 5 000 participants depuis son lancement en septembre 2022) : cet atelier pédagogique, basé sur la « Fresque du Climat », permet d'expliquer les enjeux environnementaux ainsi que le rôle et les impacts des activités de Veolia par rapport à ces enjeux. C'est un outil de sensibilisation et d'engagement de tous les collaborateurs en tant qu'ambassadeurs de la transformation écologique ;

- l'atelier ztonnes : cet atelier ludique et pédagogique permet de comprendre les leviers d'actions individuels et collectifs pour réduire significativement notre empreinte carbone. Il est proposé à toutes les entités du Groupe. 95 ateliers ont été animés dans le Groupe en 2023, soit 940 participants. La dynamique de déploiement s'accélère particulièrement sur la fin de l'année 2023 ;
- un ensemble de parcours *e-learning*s dédiés au développement durable a été mis en ligne sur la plateforme de formation Groupe Learning@Veolia et est disponible pour l'ensemble des utilisateurs de la plateforme. Il comprend notamment :
 - 20 parcours de notre partenaire Climate School. Ces parcours disponibles en 9 langues visent à acculturer aux enjeux climatiques et aux leviers pour agir dans les différentes fonctions en entreprise (RH, Marketing, Finance, IT, etc.),
 - un *e-learning* dédié aux limites planétaires déployé en septembre 2023,
 - Un parcours *e-learning* « Achats responsables » déployé en décembre 2023,

Développer les compétences stratégiques du Groupe

Au second semestre 2023, la DRH Groupe a travaillé avec chaque zone pour identifier les compétences nécessaires à la réalisation du programme stratégique 2024-2027. Selon le type de compétence, le Groupe pourra opter sur les meilleures options en fonction des ressources internes et externes : recrutement, développement des compétences par la formation, externalisation, acquisitions.

Les académies métiers de la Veolia Academy conçoivent et déploient des programmes à la disposition des BUs pour les aider à accélérer le déploiement des compétences stratégiques identifiées par le Groupe.

En 2023, la Veolia Academy a lancé les programmes suivants :

- Digital Academy : le parcours Digital Keys, déployé en septembre 2023, vise à partager les fondamentaux du digital chez Veolia. Il comprend actuellement 3 courts modules (« Digital@Veolia », « Le digital au service de la transformation écologique », « Introduction à la cybersécurité »). Fin 2023, un atelier d'Introduction à l'IA générative a été testé sur des BUs pilotes (Siège et France) : le déploiement se poursuit en France et à l'international en 2024 ;
- Innovation Academy : en collaboration avec la direction de l'innovation, cette académie a construit et testé 3 programmes en 2023. L'atelier Innovation Behaviors s'adresse aux managers pour comprendre comment créer les conditions de l'innovation. La formation Design Thinking est à destination des équipes projet Innovation. Enfin un passeport « Innovation » sera déployé début 2024 à destination de tous les collaborateurs ;
- Hazardous Waste Academy : en collaboration avec la BS&P, cette académie a déployé plusieurs *e-learning*s, dont un parcours sur l'incinération. Un programme de formation des commerciaux aux spécificités des déchets dangereux est actuellement en cours de conception et sera déployé en 2024 ;

- Energy Academy : 2 nouveaux programmes sont en cours de test pour un déploiement en 2024. « Virage Énergie » vise à former des responsables de sites et techniciens à l'optimisation énergétique de nos sites. « Énergies locales » est un atelier ludique visant à découvrir les solutions d'énergies locales décarbonantes de Veolia.
- Sales & Marketing : 2 programmes de formation à la décarbonation sont en cours de déploiement. « Greenpath Digital Platform » vise à former des coordinateurs locaux et des commerciaux à la mesure de l'empreinte environnementale de nos solutions. « Greenpath o Carbon » vise à former les managers et commerciaux à la vente des solutions décarbonantes de Veolia.

Accélérer le Digital Learning, au service d'une culture apprenante pour tous

Le Digital Learning est un pilier de la stratégie de formation, afin de donner accès à la formation à tous facilement, au bon moment et sur un large choix de sujets.

- 2023 a marqué un tournant avec le lancement début juillet du nouveau catalogue digital *learning* Groupe, disponible pour tous les utilisateurs de la plateforme Learning@Veolia (plus de 100 000 utilisateurs dans toutes les BU du Groupe). Ce catalogue inclut l'ensemble des *elearnings* Groupe organisés par grande thématique (culture Veolia, Santé-Sécurité, Digital, Métiers Veolia...) ainsi que l'accès aux plus de 19 000 cours du catalogue *LinkedIn Learning*, disponibles en plus de 24 langues ;
- suite au lancement du catalogue, une progression nette de la réalisation de *elearning* a été observée :
 - en novembre 2023, un total d'environ 8 000 utilisateurs s'étaient connectés au moins une fois à *LinkedIn Learning*,
 - le nombre de connexions moyen par mois, sur Learning@Veolia, est passé en 2023 à plus de 24 000 connexions (vs 13 000 connexions en moyenne par mois en 2022),
- en complément du catalogue disponible en permanence sur étagère, 3 campagnes Groupe clés ont été menées sur 2023 :
 - campagne « Les Essentiels » : cette campagne était obligatoire pour les *Executives Resourcers* (500+ ont suivi le *elearning*) puis déployées par les BUs (suivi par plus de 9 000 managers),
 - campagne « Maximiser la génération de cash » : cette campagne était obligatoire pour les financiers. Plus de 10 000 collaborateurs ont suivi ce *e-learning* (5 000 financiers, soit 87 % de la population finance ciblée, 5 000 managers non financiers),
 - campagne « Conformité » : comme chaque année, cette campagne s'est déroulée sur le dernier trimestre de l'année et concernait l'ensemble des managers du Groupe ainsi que certains non-managers ayant un rôle sensible en matière de conformité. Au total, plus de 35 000 collaborateurs ont validé le parcours, soit 99,9 % de la population ciblée dans la campagne.

La politique alternance

Veolia confirme son engagement dans l'alternance et la reconnaissance des compétences par des titres ou diplômes, en signant en janvier 2020 le pacte d'alternance. Ainsi, Veolia s'est engagé à porter à 2 500 le nombre d'alternants en France d'ici 2023 et à porter le nombre d'alternants présents à 5 % de ses effectifs en France.

L'alternance est un des instruments clés de la politique de recrutement pour l'intégration des jeunes vers un emploi durable, notamment en France, en Colombie, en Allemagne, au Maroc et au Royaume-Uni.

L'alternance favorise la transmission des savoirs et des compétences clés grâce notamment aux échanges intergénérationnels entre le tuteur et son alternant, et développe la culture d'entreprise par la promotion professionnelle. En intégrant au dispositif des

collaborateurs du Groupe dans une fonction tutorale, elle renforce le sentiment d'appartenance au Groupe tout en rendant tangible la valorisation des expertises.

Le déploiement de la politique alternance au cœur des territoires et de ses contrats se fait notamment à travers un nombre important de partenariats avec des acteurs locaux de l'emploi et de la formation. À ce titre, Veolia est l'une des entreprises partenaires du réseau FIPA (Fondation innovations pour les apprentissages) avec lequel Veolia a développé plusieurs programmes innovants et inclusifs :

- le programme Lotus, accompagnant l'intégration de réfugiés *via* la formation en alternance ;
- le projet Ingénieuses, afin de permettre à des jeunes femmes de 17 à 29 ans de réaliser une formation de BTS technique en alternance et de se hisser aux portes d'une école d'ingénieur ;
- le projet Altern'Up, qui a pour but de valoriser l'esprit entrepreneurial des alternants qui souhaitent développer un projet de création d'entreprise.

À fin 2023, Veolia compte 3 510 alternants dans le monde. En France, on enregistre plus de 2 200 alternants qui représentent 4,4 % de l'effectif inscrit, soit une augmentation de 32 % en cinq ans.

4.4.4.2.2 Gérer les carrières : des outils de sourcing, d'identification et de développement

Attirer les talents

Face à la pression constante du marché de l'emploi, le Groupe a lancé une démarche d'optimisation de sa marque employeur : création d'une campagne de recrutement déployée en 2023, optimisation et enrichissement des pages carrières, amélioration de l'expérience candidat, support aux recruteurs pour les accompagner dans leur mission de recrutement et d'attractivité. Un appel d'offres a été lancé en 2023 pour choisir un prestataire qui accompagnera Veolia à créer un nouveau portail d'offres d'emploi, plus attractif, proposant une recherche d'offres plus performante et offrant ainsi une meilleure expérience candidat. Celui-ci sera déployé au premier semestre 2024.

Accompagner, développer et fidéliser les talents

La direction des Talents Groupe a pour objectif d'attirer et fidéliser les talents à travers le monde et de faciliter l'évaluation de la performance managériale. Elle a pour double ambition de répondre aux besoins de compétences des activités du Groupe et de proposer des opportunités de carrière aux collaborateurs. Le développement des carrières des collaborateurs est un axe majeur de la politique de gestion des ressources humaines. La gestion des talents est réalisée par filière et porte sur l'accompagnement de la mobilité, l'identification et le développement des experts, des managers et des leaders de demain.

Sa mise en œuvre s'appuie sur divers processus et outils décrits ci-après.

Un outil d'évaluation des postes commun à l'ensemble des activités du Groupe

Un outil de classification unique est déployé pour l'ensemble des postes de cadres (méthode Global Grading System, élaborée par le cabinet Willis Towers Watson), voire pour l'ensemble des salariés dans certaines *Business Units*. Il permet d'appliquer avec transparence et équité les processus RH.

Le *grading* est déployé dans l'ensemble des géographies du Groupe et permet d'appliquer avec transparence et équité les processus ressources humaines.

Outils de Sourcing

Un portail carrières	Publication de l'ensemble des offres de postes du Groupe.
Une publication bimensuelle	Veolia JobLink : publication des derniers postes cadres du Groupe parus sur le portail carrières et des offres de cadres publiées localement.
Des programmes pour attirer les jeunes talents	PANGEO : programme offrant une expérience à l'international pendant 12 à 24 mois à des jeunes talents de moins de 28 ans. Il permet la création d'un vivier multiculturel de collaborateurs formés aux métiers de Veolia. Le programme s'appuie en grande partie sur le contrat de VIE. GRADUATE PROGRAM : les recrutements en CDI ont été finalisés fin 2023 autour de 7 BUs (France et international), afin que 8 jeunes ingénieurs découvrent le Groupe dans toute sa diversité grâce à un programme dédié de 24 mois.

Talent APP : une nouvelle application digitale de gestion des compétences

Le projet Talent App a été lancé en janvier 2021 via un pilote de 2 000 utilisateurs. Accompagnée par l'intelligence artificielle, cette application vise à accélérer le développement de la mobilité et la coopération par la mobilisation de collaborateurs sur des missions courtes. Un déploiement progressif est en cours, qui a permis de passer à 12 000 collaborateurs enregistrés en 2023. Cette application permet en outre une mise en œuvre dynamique d'une cartographie des compétences et des chemins de carrières à tous les niveaux de l'organisation. Son déploiement sera poursuivi en 2024.

Un référentiel emploi Groupe simplifié et évolutif

Veolia a finalisé en 2021 une cartographie des emplois simplifiée commune à toutes les entités du Groupe. L'objectif est de partager un langage commun, de s'adapter et d'anticiper les évolutions des emplois et compétences (via notamment l'organisation de comités métiers), d'accentuer la lisibilité et de favoriser la mobilité. Ce référentiel est également partagé afin d'aider les collaborateurs à se projeter sur les métiers qui les intéressent. Les fiches emplois sont intégrées à Talent App pour permettre de comparer les compétences portées par un collaborateur à celles demandées pour un poste. Ce référentiel permet par ailleurs au réseau ressources humaines de visualiser des parcours de carrière en présentant des fourchettes de grades par emplois génériques. Il est composé d'environ 130 emplois répartis en deux domaines : métiers et fonctions support.

SmartRecruiters : l'outil de recrutement

L'outil de recrutement SmartRecruiters a été déployé au dernier trimestre 2021 et au cours de 2022 pour toutes les entités en France, aux États-Unis, en Europe du Nord, sur une partie de l'Asie et en Amérique latine notamment. Le déploiement en Espagne a pris fin en 2023 et le déploiement se poursuit chez WTS. À ce jour, plus de 700 recruteurs partagent une plateforme permettant une meilleure utilisation de l'outil, avec notamment la constitution de viviers et l'amélioration de l'expérience candidat.

Talent Hub : l'outil commun de gestion des processus ressources humaines

Solution ressources humaines globale et intégrée, Talent Hub est l'outil du Groupe à destination des collaborateurs pour la gestion des campagnes d'entretiens annuels (*One Form*), des révisions salariales, des *people reviews* et plans de succession.

Cet outil accompagne les utilisateurs dans l'activité de ressources humaines et/ou managériale, facilite l'accès à l'information par un seul point d'entrée, accompagne les managers dans la gestion des équipes, constitue une base de données fiables, sécurise le reporting ressources humaines. À fin 2023, plus de 50 *Business Units* ont déployé l'outil.

Un processus de gestion des Talents robuste

Depuis 2017, des revues de personnel communes à toutes les entités sont organisées pour les cadres dirigeants, des contributeurs clés et des hauts potentiels. Elles permettent de systématiser l'élaboration de plans de succession ainsi que la mise en œuvre de plans de développement fidélisant les futurs dirigeants. Elles visent également à consolider la pérennité comme l'agilité des organisations et à aider au développement individuel des salariés les plus talentueux.

Ce processus annuel est réalisé, zone par zone, puis par filière pour assurer une vision internationale. Il permet également d'intégrer les enjeux de mixité au sein des équipes et sur les postes de management, pour permettre à Veolia d'atteindre ses objectifs de performance plurielle en la matière.

En 2023, plus de 1 300 collaborateurs ont fait l'objet d'une revue au niveau du Groupe. Ces revues pour les cadres dirigeants, les contributeurs clés et les hauts potentiels permettent de systématiser l'élaboration de plans de succession ainsi que la mise en œuvre de plans de développement fidélisant les futurs dirigeants.

Le Groupe dispose ainsi de plans de succession pour la plupart des postes de cadres dirigeants et, lorsque ce n'est pas le cas, des plans d'action ont été mis en place.

En 2023, le nombre de femmes dans la revue du personnel Veolia a augmenté : 34 % de femmes au total et 50 % parmi les cadres à haut potentiel.

Ces revues sont également déclinées au sein des zones et *Business Units* pour d'autres catégories de collaborateurs du Groupe.

Une politique de reconnaissance et de valorisation des experts

La direction des ressources humaines, en lien avec les directions fonctionnelles principales et notamment dans un premier temps, l'informatique, la technique et les achats, lance un programme spécifique de gestion des experts. Ce dispositif permettra de cartographier de façon précise les expertises présentes dans l'entreprise, de structurer les filières et d'offrir reconnaissance et parcours de carrière aux experts.

Un modèle commun d'évaluation de la performance

Afin de permettre un alignement des objectifs des managers sur la stratégie et les valeurs du Groupe, un support unique d'entretien annuel *One form* est utilisé pour l'ensemble des cadres dans le monde (pour les collaborateurs non managers, un formulaire différent est utilisé par les *Business Units*).

En 2023, le formulaire d'entretien annuel des cadres a été modernisé

Après l'optimisation ergonomique proposée en 2022, c'est cette fois la structure de fond et la philosophie de l'entretien annuel qui ont été questionnées afin de répondre de manière encore plus adaptée aux attentes des entités opérationnelles.

Dans une démarche d'intelligence collective ayant fait participer des dirigeants de BUs, le réseau RH et des managers, la version 2023 favorise le dialogue entre le salarié et son management, en limitant les contraintes de saisie.

Tout en offrant une interface simplifiée, cette version recadre plus clairement les objectifs individuels en lien avec la performance plurielle et la stratégie de l'entreprise, et aborde le sujet des valeurs du Groupe en permettant d'échanger sur les comportements attendus pour faire face à nos challenges (*Management Behaviours@Veolia*).

La partie « développement » laisse une place importante à la discussion sur les souhaits de carrière et les possibilités d'accompagnement offertes par le Groupe.

Enfin, ce nouveau formulaire est structuré dans l'optique de favoriser les échanges sur le bien-être au travail et d'accompagner l'appropriation de la culture du *feedback* au sein de l'entreprise.

Outil de développement

Des parcours pour les talents

Veolia Excellence est le programme de formation destiné aux talents de Veolia. Il propose des sessions autour de trois grands domaines : les business models, la création de valeur et le management d'équipe dans un contexte de changement rapide et profond. Il s'appuie sur des modalités pédagogiques innovantes avec des séquences d'*e-learning*, des travaux en intersessions, d'ateliers collaboratifs ainsi qu'un suivi post-séminaire. Il intègre également un exercice d'évaluation 360° débriefé par des personnes formées en interne.

En 2023, 124 participants ont été formés au programme, dont 30 % de femmes et 19 % de collaborateurs issus du rapprochement avec Suez.

Quatre autres programmes collectifs de développement individuel sont déployés par le Groupe :

- **DISRUPT** : dédié aux jeunes cadres dits « millennials » visant à accélérer leur intégration dans le Groupe ;
- **ACCELERATE** : organisé à destination de l'encadrement intermédiaire dans le cadre de la transformation digitale. Ce programme permet aux participants de mieux appréhender les possibilités de cette transformation et de développer les interactions nécessaires avec les métiers du Groupe. Il doit faciliter leur changement de posture en leur permettant, de se placer en tant que *business partner* des autres acteurs au sein de Veolia, et de prendre de la hauteur afin de mieux anticiper les challenges qui les attendent ;
- **WIL (Women in Leadership)** : organisé pour le développement du leadership au féminin en lien avec les objectifs ambitieux du Groupe en termes de diversité de genre (cf. section 4.4.5.3.2 *infra*) ;
- **FEEDBACK** : programme de développement individuel et collectif sur le feedback. Trois sessions pilotes ont été lancées en 2022 : aux États-Unis, au sein de la direction des achats de VESA et au sein de la direction de la BS&P de VESA.

En 2023, 519 collaborateurs ont participé à des programmes Talents du Groupe.

Le Groupe, soucieux de permettre à ses talents dans un même temps un alignement personnel et le partage d'une vision stratégique commune intègre pleinement des outils de développement personnel dans ces programmes (MBTI, 360°, *Self Management Leadership*).

Des programmes équivalents sont proposés par les zones comme Impulsa en Amérique latine, BOOST en Afrique, Proche et Moyen-Orient, "THE LEADERSHIP CADRE" ou "STEP UP" en Angleterre, OMEGA au Benelux, STREAM en Asie, ou encore RELIEF en France.

Le développement du mentorat

Le programme de mentorat Groupe, initié en 2021, s'est poursuivi en 2023 avec 75 binômes.

Avec l'implication des mentors, membres du comité exécutif et du comité de direction du Groupe, le mentorat permet le développement des compétences, l'accélération des opportunités de carrière et l'élargissement du réseau professionnel des mentorés.

En 2023, deux nouveaux aspects ont été mis en place :

- des ateliers « boosters » ont été créés. Il ont été spécialement conçus pour fournir des outils pratiques, ancrer les apprentissages et tirer le meilleur parti de la relation mentorale, renforçant ainsi le leadership et l'efficacité opérationnelle des mentorés ;
- ce programme, exclusivement réservé aux femmes au moment de sa création, a également été ouvert aux hommes en 2023.

Il est prévu de renouveler ce programme en 2024, avec un lancement au mois d'avril, qui accueillera 50 nouveaux binômes.

Des parcours pour les dirigeants

- **EXECUTIVE SEMINAR** prépare à la direction de l'entreprise en travaillant sur un monde en évolution et son impact sur les activités actuelles et à venir du Groupe, ainsi que sur la capacité à porter les valeurs de l'entreprise. Il s'organise autour de quatre voyages d'études répartis sur une année et propose des conférences pédagogiques, la découverte d'activités de Veolia et de nombreuses visites d'entreprises externes. La réalisation d'un projet en lien avec la stratégie du Groupe, présenté devant le comité exécutif, conclut ce dispositif. Veolia attache une attention particulière à intégrer une part importante de femmes dans les dispositifs de formation destinés aux talents et dirigeants.
- **EXPLORE TOMORROW : learning expedition** centrée sur l'innovation et la transformation digitale ;
- **LEADING TEAMS IN CRISIS TIMES** : formation au management d'équipe centrée sur la gestion de crise et de l'incertitude.

En 2023, 168 cadres dirigeants ont participé à des programmes de développement Groupe.

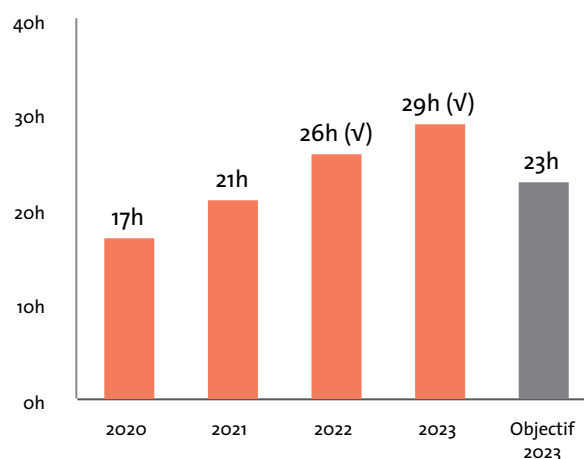
4.4.4.3 Actions et résultats

Les indicateurs de la formation

L'indicateur retenu pour le plan Impact 2023 est le nombre moyen d'heures de formation par salarié (exprimé en ETP - équivalent temps plein) et par an.

En 2023, le Groupe a délivré 29 heures de formation par salarié contre 26 heures en 2022, soit une croissance de 3 heures par salarié. Ce résultat dépasse largement l'objectif 2023 qui était de 23 heures.

Évolution du nombre d'heures moyen de formation par salarié



En outre, ces progrès se reflètent dans les résultats de l'enquête d'engagement *Voice of Resources* 2023 qui met en évidence un niveau de satisfaction élevé des salariés concernant la formation. En effet, 84 % des répondants considèrent avoir renforcé leurs compétences au cours de l'année passée.

Évolution des indicateurs de formation

Ces résultats très satisfaisants sont le fruit :

- d'un meilleur traçage des situations apprenantes (induction days, webinars, ateliers ...) qui, basées sur un objectif pédagogique, permettent le développement des compétences des collaborateurs dans le cadre leur activité ;
- de la poursuite des programmes Groupe lancés en 2022 pour accompagner l'intégration des équipes dirigeantes (plus de 1 200 Exécutifs, Talents et Managers ont participé à un programme Groupe en 2023) ;

- de l'accélération du Digital Learning avec la mise à disposition d'un catalogue sur étagère pour l'ensemble des 100 000 utilisateurs de la plateforme Groupe Learning@Veolia, proposant un large choix de contenus e-learning dans de nombreuses langues grâce aux nouveaux partenariats avec LinkedIn Learning et Climate School.

L'objectif en 2024 est de consolider ce bon résultat et d'en poursuivre l'amélioration en affinant l'ambition learning du Programme Stratégique, qui s'articule autour des piliers suivants :

- le développement des compétences stratégiques identifiées dans GreenUp 24-27 ;

- le renforcement du leadership et de la culture Veolia ;
- la continuité du renforcement de l'efficacité du learning grâce au digital.

Cet indicateur n'a pas été retenu comme indicateur principal de performance plurielle au niveau du Groupe pour le nouveau plan stratégique. Il restera toutefois piloté et suivi pour évaluer la performance sociale du Groupe.

Évolution des indicateurs de formation

	2019	2020	2021	2022	2023
Nombre d'heures de formation effectivement réalisées	3 081 137	2 891 041	3 599 361	5 289 961	5 887 961
Taux de salariés ayant bénéficié d'au moins une action de formation	79,5 %	82,3 %	86,2 %	91,0 %	94,5 %
Part des heures de formations destinées aux non-cadres	83 %	86 %	84 %	79 %	78 %
Nombre d'heures de formation par salarié non cadre	17,5	16,8	20,9	25,2	27,3
Nombre d'heures de formation par salarié cadre	21,2	17,5	22,9	30,8	34,6

Veolia s'attache à former tous ses collaborateurs :

- 78 % des heures de formations sont destinées aux opérateurs et techniciens ;
- 16 % sont dédiées aux salariés de moins de 30 ans ;
- 25 % sont dédiées aux salariés de plus de 50 ans ;
- 24 % sont dédiées aux femmes.

En 2023, l'effort en formation investi par le Groupe s'élève à 743 euros par salarié en équivalent temps plein (652 euros en 2022).

Les relations écoles au niveau Groupe

Une démarche proactive permet d'aller à la rencontre du grand public et des partenaires locaux de l'emploi et de la formation pour leur faire découvrir les métiers des services à l'environnement. Elle facilite les recrutements sur les emplois proposés localement y compris à des personnes sans qualification préalable.

La mobilisation et l'attractivité des ressources nécessaires à l'entreprise, sont une priorité : Veolia affirme sa présence dans les manifestations sur les métiers de l'environnement, les salons de l'emploi et de l'alternance et sur les forums des écoles et universités. Les partenariats mis en place avec les écoles et universités contribuent également à la notoriété de Veolia et de ses métiers auprès des étudiants issus de formations stratégiques pour le Groupe. Les programmes tels que la Veolia Summer School, les Trophées de la transformation écologique ou le Prix de la solidarité étudiante sont des moments privilégiés qui permettent à des étudiants internationaux de découvrir les métiers de Veolia et de mettre en perspective leurs cursus de formation au regard des enjeux du Groupe. Ces actions ont pour vocation d'affirmer la visibilité de Veolia auprès des jeunes diplômés, de renforcer son attractivité en la positionnant comme une entreprise responsable, innovante et porteuse de sens.

Veolia Summer School sous le thème de la transformation écologique

En 2023, la Summer School de Veolia a réuni, en format 100 % digital, des étudiants provenant de toutes ses zones géographiques. Pendant cinq jours, 63 étudiants en master, provenant de 36 pays, répartis en 14 équipes multinationales et sur trois fuseaux horaires différents, ont découvert l'univers de Veolia au travers d'interventions d'experts, de cadres opérationnels dans toutes les géographies. Accompagnés par des spécialistes Veolia, ils ont abordé les enjeux de la transformation écologique et les solutions pouvant être apportées au travers de travaux de groupe sur des cas business dont ils ont présenté le résultat à un jury d'experts.

Les trophées de la transformation écologique

Depuis 1998, les Trophées récompensent les mémoires de fin d'études les plus innovants réalisés par des étudiants, français ou étrangers, en dernière année de formation (bac +5) des écoles d'ingénieur et de commerce, universités et grandes écoles.

Les étudiants sélectionnés et candidats sont venus au siège de Veolia en décembre 2023 pour soutenir leurs travaux de fin d'études devant un jury de professionnels de Veolia. Quatre lauréats 2023 provenant des écoles de l'UTH de Zürich, des Imperial college & Royal college of London, l'UFJR de Rio de Janeiro, et l'INP de Grenoble ont été récompensés.

Lancement d'un Graduate Program Groupe

La direction des ressources humaines du Groupe a lancé en 2023 un nouveau programme : le *Veolia Graduate Program*. Les recrutements ont été finalisés fin 2023 pour un lancement officiel de la première promotion le 11 janvier 2025 : au total, sept entités (Eau France, RVD, VESA, SARPI, VWT Égypte, Inde, Moyen-Orient) participent à ce programme de vingt-quatre mois, au cours duquel 8 jeunes ingénieurs récemment diplômés vont découvrir le Groupe dans toute sa diversité.

Recrutés en CDI, ils débiteront leur première année avec deux mois au siège de l'entité recruteuse, avant de partir en mission sur un site opérationnel national pendant dix mois. La seconde année, ils découvriront la diversité du Groupe grâce à une mission innovation (dans un Hub ou à la DSI) de trois mois, suivie d'une mission opérationnelle de six mois à l'international, avant un retour au sein de l'entité d'origine.

En parallèle de ces expériences terrain, les *graduates* suivront un programme de formation *ad hoc*, mixant formations en *e-learning* et programmes talents du Groupe (VIP et Disrupt).

L'intérêt de ce programme est de former des jeunes ingénieurs à haut potentiel et de fidéliser des managers opérationnels destinés à évoluer rapidement au sein de Veolia.

4.4.4.3.1 Engager les collaborateurs

Management Behaviors @Veolia, une identité managériale commune

Parce que la dimension culturelle est l'un des défis majeurs et l'un des facteurs clés de succès d'une opération d'intégration telle que celle de Suez chez Veolia, il était indispensable de définir une nouvelle culture commune.

Dans cette optique, un travail de mise en cohérence/mise en commun a donné naissance aux « Management Behaviors@Veolia ».

Au travers d'ateliers avec des managers de Veolia (1 200 participants), les cinq valeurs du Groupe ont été traduites en 20 comportements concrets.

Ces comportements contribuent directement à la transformation écologique et à la performance multiforme et sont réellement différenciateurs.

Un nouveau guide des comportements managériaux pour les Ressourcers de cette identité culturelle commune a été rédigé.

Le déploiement a démarré et doit se poursuivre en 2024, et les comportements ont été intégrés dans plusieurs processus RH clés : prochain cycle d'évaluations annuelles (OneForm), évaluations à 360°, programmes de formation, etc.

Management Behaviors@Veolia par ailleurs est inclus dans plusieurs événements et rassemblements : VIP, Excellence, etc.

Un baromètre d'engagement des salariés

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia s'est engagé à donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs, avec notamment pour objectif de maintenir à plus de 80 % le taux d'engagement des collaborateurs, à horizon 2023.

Ainsi, l'index d'engagement et le taux de réponses positives à la question sur l'éthique et la conformité sont intégrés dans les indicateurs de la performance plurielle de Veolia.

L'enquête d'engagement *Voice of Resourcers* 2023 a été réalisée pendant trois semaines en novembre auprès d'un panel de près de 155 000 collaborateurs (équivalent à 2022) selon un questionnaire 100 % en ligne disponible en 29 langues et adapté à une large population décomposée comme suit :

- l'ensemble des managers du Groupe présents dans 55 pays ;
- l'ensemble des salariés dans 37 *Business Units*/entités : Allemagne, Argentine, Afrique du Sud, Australie/Nouvelle-Zélande, Belux, Brésil, Canada, Chine, Équateur, Eau France, Enova, États-Unis, Espagne, Hong Kong, Hongrie, Italie, Irlande, Macao, Maroc, MIB, Moyen-Orient, pays nordiques, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Recyclage et Valorisation des Déchets, Roumanie, Royaume-Uni, VESA, Veolia Water Technologies, WTS, SARPI-IWS, Seureca, Slovaquie ;

Ce panel représente 75 % des effectifs du Groupe.

Le taux de participation de l'édition 2023 progresse très significativement : plus de 121 000 personnes, soit 79 % de l'ensemble du panel, ont répondu au questionnaire. Cela représente 7 points de plus qu'en 2022.

Évolution de l'index d'engagement

	2019	2020	2021	2022	2023
Index d'engagement des salariés	84 %	87 %	87 %	89 %	89 %
Index d'engagement des managers	92 %	94 %	94 %	91 %	91 %

L'engagement des collaborateurs, dont l'index est calculé à partir de questions portant sur la clarté des objectifs de travail, l'utilité de la contribution, l'ambiance de travail, la fierté d'appartenance, l'envie de recommander Veolia auprès de ses proches pour y travailler, reste au niveau élevé de 89 %. Il se maintient à 91 % chez les managers et à 88 % pour les non-managers. L'index global se situe 15 points au-dessus du benchmark sectoriel.

Les résultats révèlent la forte dynamique du Groupe et l'adhésion des équipes dans un contexte post-rapprochement avec Suez : 82 % des répondants sont confiants dans la capacité du Groupe à atteindre son ambition d'être le leader mondial de la transformation écologique.

Les points de force identifiés depuis 2019 sont de nouveau confirmés : prise d'initiative, collaboration, fierté d'appartenance, orientation performance et clients, santé et sécurité. La perception de la capacité du Groupe à innover se renforce et la simplification et l'efficacité des processus progressent.

Les résultats sont orientés positivement; 28 critères d'appréciation gagnent des points.

70 % des répondants connaissent la Raison d'être du Groupe et parmi eux(+11 points vs 2022), 93 % considèrent que leur travail contribue à cette Raison d'être (+1 point vs 2022).

Au cours de l'année passée, 84 % des répondants pensent avoir renforcé leurs compétences (+2 points vs 2022). Ils se voient bien travailler chez Veolia dans les années à venir également à 84 %.

Les pratiques managériales sont appréciées : 86 % des répondants considèrent que leur manager les soutient dans les situations difficiles (+2 points vs 2022).

L'index Diversité et Inclusion gagne 2 points à 79 % de réponses positives.

Le rythme désormais annuel de cette enquête manifeste l'intérêt de Veolia pour l'expérience salarié et le recueil sur le terrain des attentes des salariés, de leur perception de l'entreprise et de leur situation professionnelle.

Voice of Resourcers 2023 donne un éclairage actualisé du climat social, en fournissant des indicateurs clés et les tendances de leurs évolutions sur l'engagement des employés et sur leur compréhension de la vision, des politiques et de la culture de l'entreprise.

Voice of Resourcers 2023 permet :

- de compléter les indicateurs de performance RH à différents niveaux de l'organisation (Groupe, zone, pays) ;
- d'accompagner les managers en leur fournissant des outils mis à jour d'interactions et de *feedback* avec les équipes ;
- de démontrer, une fois de plus, l'importance de l'innovation RH et du dialogue avec les collaborateurs chez Veolia.

Les résultats globaux de cette enquête ont été présentés au comité de direction du Groupe et au conseil d'administration de la Société. Les résultats par zone ont été transmis aux directeurs de zone et directeurs ressources humaines qui en organisent la restitution auprès des salariés interrogés.

Des plans d'actions sont établis sur la base des résultats globaux de chaque zone et seront mis en œuvre au premier semestre 2024.

4.4.4.4 Politique de rémunération et épargne salariale

Veolia pratique une politique globale de rémunérations cohérente avec ses résultats et ses ambitions, qui prend en compte les différentes composantes : rémunération, protection sociale, épargne salariale, retraite.

Les principes généraux de cette politique sont les suivants :

- offrir des rémunérations compétitives en rapport avec les pratiques des marchés locaux ;
- garantir des rémunérations fixes et variables équilibrées qui prennent en compte les résultats de l'entreprise ;
- harmoniser les bases et méthodes de calcul des parts variables des managers sur l'ensemble du Groupe en intégrant notamment les indicateurs de la performance plurielle de Veolia dans le calcul des bonus de l'ensemble des managers ;

- optimiser les garanties de frais de santé et de prévoyance dans les principaux pays où le Groupe est présent ;
- harmoniser les dispositifs d'épargne salariale ;
- sécuriser les dispositifs de retraite existants dans les différents pays d'implantation en privilégiant les dispositifs à cotisations définies.

La rémunération

La structure de la rémunération globale se compose d'un salaire de base et d'une rémunération variable de la performance individuelle ou collective (en fonction de la catégorie professionnelle, des pays et des réglementations applicables).

Veolia s'assure que la rémunération versée aux collaborateurs est conforme à la législation en vigueur dans le pays (salaire minimum, heures supplémentaires, etc.). Veolia veille à ce que les salaires du Groupe, notamment des populations ouvrières (50 % des effectifs), se situent systématiquement au-delà des minima nationaux ou aux salaires minimaux pratiqués sur le marché du travail pour un poste donné.

La rémunération moyenne annuelle brute de l'ensemble des salariés du Groupe est de 40 350 euros en 2023 (39 303 euros en 2022).

La rémunération moyenne brute des hommes a atteint 40 973 euros en 2023 (39 983 euros en 2022) et celle des femmes 38 034 euros (36 732 euros en 2022), soit un écart moyen de 2 939 euros (vs 3 251 euros en 2022).

Répartition de la rémunération moyenne par catégorie

(en euros)	Rémunération moyenne des femmes	Rémunération moyenne des hommes
Cadres	65 953	83 421
Non-cadres	28 142	32 774

Cet écart est dû principalement à la répartition différenciée des hommes et des femmes dans l'emploi.

Ces moyennes n'ont toutefois qu'une valeur indicative et doivent être interprétées avec précaution. Elles correspondent en effet à une grande diversité de situations due à la nature des activités et des emplois exercés ainsi qu'à leur localisation géographique. Ces données subissent par ailleurs l'impact des variations de taux de change.

La politique de Veolia est de respecter l'égalité salariale des hommes et des femmes à condition d'emploi et qualifications égales. À ce titre, le Groupe, à travers sa politique salariale, accorde une vigilance particulière à l'application des principes d'équité.

Salaire décent

Dans le cadre de sa politique ESG, Veolia a lancé une démarche pilote dans 6 pays représentant une part significative de l'effectif du groupe, et couvrant l'ensemble des grandes régions d'implantation : France, États-Unis, Royaume-Uni, Japon, Colombie, Pologne.

Les travaux ont été initiés fin 2023, lors de réunions organisées avec les correspondants RH locaux. L'étude sera finalisée en 2024.

Mesures pour lutter contre l'inflation

En France, au regard du contexte resté inflationniste en 2023 et dans la lignée des mesures prises en 2022 (augmentations salariales complémentaires mises en place au 1^{er} septembre et mesures destinées à favoriser la mobilité douce), une mesure d'augmentation des salaires des non-cadres de 1 % a été mise en place au 1^{er} septembre 2023, en complément des révisions salariales de début d'année.

Pour la deuxième année consécutive, la mise en place d'une mesure destinée à prendre en compte un niveau d'inflation élevé a permis le maintien d'un climat social stable, de même qu'elle conduit à aborder les négociations annuelles obligatoires 2024 de manière relativement satisfaisante.

À l'international, des mesures salariales complémentaires à celles déjà appliquées en début d'année 2023 ont également été mises en place dans un certain nombre de pays pour prendre en compte le contexte inflationniste.

La protection sociale : Veolia Cares

Veolia s'est donné comme ambition d'offrir à l'ensemble de ses salariés des garanties sociales qui les protègent contre les aléas de la vie. Veolia Cares, c'est un programme global d'avantages sociaux exceptionnel de par son aspect avant-gardiste et de par son ampleur. Lancé en 2022, il a été intégralement déployé dans toutes nos géographies depuis le 1^{er} septembre 2023.

Veolia Cares est fondé sur cinq piliers :

- congé de parentalité : maintien du salaire de base pendant 10 semaines pour le premier parent, et 1 semaine pour le deuxième parent. Cette disposition s'exerce également en cas d'adoption ;
- couverture décès : un capital d'au moins six mois de salaire est versé aux ayants droit, quelle que soit la cause du décès ;
- couverture santé : garantie d'accès aux soins médicaux à tous nos salariés, quelles que soient les modalités d'organisation locales (assurance maladie légale et dispositifs d'entreprise) ;
- accompagnement de nos salariés aidants : octroi de la souplesse nécessaire dans l'organisation du temps de travail pour tous les salariés se trouvant dans une situation d'aidant ;
- bénévolat associatif : possibilité, pour chaque salarié qui le souhaite, de consacrer une journée par an, rémunérée, à une association caritative ou tournée vers la protection de l'environnement, en cohérence avec les valeurs portées par le Groupe.

Veolia Cares s'applique à l'ensemble des salariés du groupe, sans discrimination de genre, quel que soit leur statut et dès le premier jour d'embauche.

Ce programme vise à renforcer la sécurité et le bien-être des collaborateurs. Il est un facteur d'attractivité, de fierté pour les salariés et les futurs collaborateurs.

En complément de ces 5 piliers du programme Veolia Cares, et spécifiquement pour la France, deux nouvelles mesures ont par ailleurs été mises en place au 1^{er} janvier 2024 :

L'extension de la couverture décès en cas d'accident professionnel : Auparavant, cette couverture n'était offerte qu'aux cadres, *via* la captive d'assurances de Veolia ; désormais les non-cadres bénéficient également de cette couverture avec le versement de 2,5 années de salaires au bénéfice des ayants droit.

Un dispositif d'aide au retour à l'emploi, pour les salariés éligibles qui le souhaitent, par un prestataire dédié. Avec ce programme, les salariés après un arrêt de travail en longue maladie sont ainsi accompagnés pour leur permettre de reprendre une activité professionnelle sereinement, en limitant le risque de rechute et la désocialisation. Ce programme couvre à date deux tiers des salariés de Veolia en France et a vocation à être étendu courant 2024.

La participation et l'intéressement

En France, les entités du Groupe sont couvertes par des accords de participation, dès lors qu'elles remplissent les conditions d'effectifs et financières nécessaires.

En matière d'intéressement, Veolia privilégie en France une politique de développement des accords associant les salariés aux performances du périmètre auquel ils sont rattachés, sur la base de critères spécifiquement adaptés à l'activité concernée. Fin 2022, près de 96 % des salariés des entités françaises étaient couverts par un accord de participation et/ou d'intéressement.

En 2023, les montants comptabilisés, en valeur brute, pour la participation et l'intéressement au titre de l'année 2022, au sein de la totalité des entités françaises incluant Veolia Environnement, s'établissent à 107 803 929 euros. Le montant investi en 2023 par les salariés des entités françaises au titre de la participation et de l'intéressement en 2022 s'élève en valeur brute à 65,94 millions d'euros⁽¹⁾, ce qui représente 61,16 % des sommes distribuées.

À ce montant s'ajoute un abondement servi par les entités françaises du Groupe, qui s'élève en valeur brute à 4,04 millions d'euros.

L'épargne salariale et l'épargne retraite

Les salariés du Groupe en France ont depuis 2002 la possibilité d'épargner à moyen terme avec l'aide de leur entreprise dans le dispositif d'épargne salariale prévu à cet effet : le plan d'épargne Groupe (PEG).

De plus, Veolia Environnement propose, pour ses salariés, et aux salariés de ses filiales françaises dans le cadre d'un accord signé avec les partenaires sociaux (décembre 2012), un plan d'épargne retraite collectif Groupe (PERCOL) afin de permettre à l'ensemble des collaborateurs qui le souhaitent de préparer leur retraite à des conditions sociales et fiscales avantageuses. En 2020, un nouvel avenant a été signé et a modifié le PERCO en plan d'épargne retraite collectif (PERCOL), permettant ainsi aux salariés du Groupe de bénéficier des avantages offerts par la loi Pacte.

Fin 2023, le montant total épargné par les salariés en France dans les deux dispositifs d'épargne salariale du Groupe s'élève, en valeur nette, à 816,89 millions d'euros répartis comme suit :

- 720,57 millions d'euros au titre de l'épargne salariale (PEG) détenus par 76 653 salariés et ex-salariés ;
- 92,04 millions d'euros au titre de l'épargne retraite (PERCOL G) détenus par 41 956 salariés et ex-salariés ;
- 4,23 millions d'euros au titre des comptes courants bloqués (CCB) détenus par 6 275 salariés et ex-salariés.

Les fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) investis en actions Veolia Environnement (actionnariat salarié) qui représentent 475,89 millions d'euros en 2023 sont détenus dans le PEG.

La gamme de FCPE dédiés diversifiés (monétaire, actions, obligations et diversifiés) qui représente 336,77 millions d'euros est détenue dans le PEG et le PERCOL.

Sequoia : l'actionnariat salarié

La dernière opération a eu lieu en 2023. Veolia a souhaité faire bénéficier à 190 144 collaborateurs⁽²⁾ dans 49 pays d'une offre dite « à levier », en complément d'une offre classique. Avec ces deux offres, les salariés ont pu bénéficier :

- d'une part, d'une offre sécurisée garantissant un rendement minimal de 4 % par an sur le capital investi (incluant l'abondement dans le cadre de l'offre), ainsi qu'un multiple de 2,9 en cas de hausse de l'action Veolia ;
- d'autre part, d'une offre classique, avec un prix de souscription décoté.

Ainsi, ce sont 78 935 souscriptions qui ont été enregistrées, soit un taux de souscription de 41,5 % au niveau Groupe. L'apport personnel moyen investi par salarié a fortement augmenté : il s'élève à 831€ en 2023 (vs 552€ en 2022). Le montant total souscrit est de 221,9 millions d'euros⁽³⁾, levier et abondement compris. Ce taux est en hausse de 0,5 point par rapport à 2022. C'est aussi le taux le plus élevé jamais atteint chez Veolia depuis le lancement de la première opération d'actionnariat salarié, en 2004.

Plus de 158 000 salariés et anciens salariés du Groupe sont, au 31 décembre 2023, actionnaires de Veolia Environnement, détenant ainsi 7,5 % de son capital (contre 6,5 % à fin 2022). Les salariés de Veolia restent ainsi le premier actionnaire du Groupe.

À ce titre, l'ensemble des salariés actionnaires du Groupe ont voté, dès 2022, pour l'élection d'une administratrice salariée qui les représente au Conseil d'administration de Veolia.

Le plan d'actions de performance

En 2023, Veolia a déployé un plan d'actions de performance à destination de 526 bénéficiaires incluant des cadres dirigeants, des hauts potentiels et des contributeurs clés du Groupe y compris la directrice générale.

Ce plan bénéficie à parts égales aux cadres dirigeants et aux hauts potentiels et contributeurs clés.

Ce plan est soumis aux conditions suivantes :

- une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à l'échéance prévue en 2025 ;
- une condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants :
 - un critère économique,
 - un critère boursier,
 - des critères liés à la « raison d'être » de l'entreprise.

Ces éléments sont détaillés chapitre 3, section 3.4.3 *supra*.

Les dispositifs de retraite

Les dispositifs de retraite sont gérés directement au niveau de chaque pays d'implantation en fonction de la législation sociale et fiscale applicable.

La politique du Groupe en matière de dispositifs de retraite d'entreprise est de fermer, quand ils existent, les régimes de retraite à prestations définies et les remplacer, lorsque cela est possible, par des régimes de retraite à cotisations définies qui présentent un rapport coût-efficacité plus favorable, et sont plus équilibrés au regard de l'ensemble des parties prenantes.

⁽¹⁾ Y compris les montants investis au titre du plan d'actionnariat salariés 2022.

⁽²⁾ Royaume-Uni inclus, avec le déploiement d'un Share Incentive Plan.

⁽³⁾ Hors Royaume-Uni.

4.4.5 GARANTIR LE RESPECT DE LA DIVERSITÉ ET LA COHÉSION SOCIALE

4.4.5.1 Diversité et dialogue social : des leviers de performance individuelle et collective

Le Groupe attache une attention particulière à la cohésion et la stabilité sociale ainsi qu'au respect des diversités, aux principes d'égalité des chances et de lutte contre les discriminations. Veolia considère la diversité et la cohésion sociale comme une richesse et un levier de performance. Aussi, le Groupe accorde une place privilégiée à la diversité pour une meilleure coopération interne, un engagement et une fidélisation de ses collaborateurs.

Le non-respect des droits humains et sociaux a un impact direct entraînant des conflits sociaux, un désengagement et une dégradation de la marque employeur (cf. chapitre 2, section 2.2.2.4 *supra*).

C'est pourquoi Veolia veille à un dialogue social innovant et respectueux avec ses parties prenantes internes ce qui permet notamment d'apporter des solutions collectives.

4.4.5.2 Cohésion et dialogue social

4.4.5.2.1 Politique et engagements

Veolia veille tout particulièrement au dialogue social, socle de la cohésion sociale, de la mise en œuvre des politiques ressources humaines et de la performance économique et sociale du Groupe.

Dans le cadre de sa raison d'être, Veolia favorise, notamment au sein des instances représentatives du personnel, le dialogue social, qui participe à l'appropriation par les salariés du projet collectif.

Le dialogue social est positionné au plus haut niveau de l'organisation, avec deux administrateurs représentants les salariés notamment désignés respectivement par le comité de Groupe France et le comité de Groupe Europe et un censeur qui siègent au Conseil d'Administration.

Il est partie intégrante de la raison d'être du Groupe : « Veolia favorise notamment, au sein des instances représentatives du personnel, le dialogue social qui participe à l'appropriation par les salariés du projet collectif. »

Veolia a rappelé ses engagements, ses objectifs et sa vision du dialogue social dans sa politique dialogue social, publiée en 2023. De plus, les engagements du dialogue social ont été intégrés dans le document *les Essentiels*, document interne qui définit les règles, processus et politiques qui s'imposent à tous les managers au sein du Groupe.

Veolia a construit un certain nombre d'indicateurs pour évaluer et piloter la politique et la qualité de son dialogue social afin de définir ses nouveaux objectifs :

- taux de couverture du dialogue social (pays reconnaissant légalement la liberté d'association et de négociation collective) ;
- liste des pays non couverts et plan d'actions ;
- négociations collectives : nombre d'accords signés sur l'ensemble du Groupe et par pays (1 713 accords signés en 2023 au sein de 40 pays) ;
- analyse thématique sur les accords signés ;
- suivi des taux de conflictualité ;
- analyse des retours d'expérience ou conclusions de médiations organisées lors de controverses ou conflits significatifs ;
- analyse des alertes du dispositif Wispli sur des sujets relatifs au dialogue social ;

- nombre de représentants des salariés au sein du Groupe et par pays.

Pour favoriser la qualité et le développement du dialogue social, Veolia s'assure de sa bonne mise en œuvre à tous les niveaux de l'organisation :

- au niveau de l'entreprise ou de l'établissement, lieu de négociation pour de nombreux sujets ayant un impact sur le quotidien des salariés. Au sein de Veolia, 1 713 nouveaux accords sociaux signés au niveau des exploitations viennent compléter les directives et accords Groupe ;
- au niveau du pays, qui regroupe les instances paritaires d'information et de dialogue traitant de l'ensemble des thèmes transverses nationaux ;
- au niveau du Groupe au sein des bureaux et comités de Groupe France et Europe.

S'agissant de la négociation collective, Veolia s'appuie autant sur des relations directes avec l'ensemble des partenaires sociaux que sur les organisations paritaires constituées selon les règles de chaque pays.

Veolia porte un même degré d'attention à ses différents niveaux de négociations locales, nationales et a initié en 2023 une démarche de construction d'accords transnationaux avec la Fédération européenne des services publics (EPSU).

Le dialogue social s'exprime au sein des instances de représentation du personnel également au travers des processus d'information et consultation ou échanges de vues sur les enjeux clefs au sein d'instances locales, pays ou Groupe (Comités de Groupe France et Europe). La direction générale participe systématiquement aux instances Groupe.

Le rôle des comités de Groupe

Veolia a mis en place, par voie d'accord, un comité de Groupe France ainsi qu'un comité de Groupe Europe. Le comité de Groupe Europe représente près de deux tiers des salariés de Veolia. Il est composé de 16 pays : Belgique, Bulgarie, République tchèque, Danemark, France, Allemagne, Hongrie, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Roumanie, Slovaquie, Espagne, Royaume-Uni.

Les comités de Groupe sont des acteurs incontournables de la transformation au sein de Veolia. Ils reçoivent des informations sur l'activité, la situation financière et l'emploi. Ils doivent être informés ou consultés en cas de plan de restructuration, d'acquisition ou de cession. Ils sont également informés et consultés chaque année sous forme d'échange de vues sur les orientations stratégiques du Groupe et leurs conséquences sociales.

Les accords signés avec les organisations syndicales au niveau Groupe France ainsi que les accords sous forme d'engagements conjoints pris au sein du comité de Groupe Europe témoignent de la volonté de la direction de structurer un dialogue social de qualité avec les représentants des salariés et ainsi contribuer à l'action du Groupe en faveur de tous ses salariés.

Échange de vues annuel sur la stratégie du Groupe avec les bureaux des comités de Groupe France et Europe

Depuis 2015, la direction réunit annuellement, les membres des bureaux des comités de Groupe France et Europe pour échanger sur les orientations stratégiques du Groupe et ses impacts en matière de ressources humaines. Ces échanges de vues annuels permettent une compréhension partagée des enjeux stratégiques et commerciaux et de ses impacts sur les effectifs, l'emploi et les compétences.

À l'heure où différentes consultations sont menées au sein du groupe pour construire le programme stratégique 2024-2027, le souhait a été formulé d'intégrer les représentants des salariés du « bureau commun » dans les réflexions. Cette intégration a pour objectif de considérer les priorités portées par le « bureau commun » dans l'élaboration du prochain programme stratégique, notamment sur les principaux enjeux ressources humaines dans le cadre de la transformation écologique.

Le dispositif de concertation « +1 » (cf. section 4.1.2, *supra*) dédié aux représentants des salariés permet de créer une dynamique commune au service de la transformation écologique et d'imaginer avec l'aide de nos parties prenantes des solutions d'avenir.

À l'issue d'une seconde session, les principales préconisations des membres du bureau commun portaient notamment en matière de compétences sur la réalisation d'un diagnostic des compétences actuelles, la capitalisation des compétences déjà présentes en interne ou encore le développement des mobilités internes et géographiques, et sur le thème de la transmission des savoirs et de l'investissement dans la formation dans le cadre de la transformation écologique, la mise en place d'indicateurs spécifiques d'évaluation et de suivi des formations, l'encouragement et la valorisation du partage de savoirs entre pairs (mentorat, co-développement) ou encore la sensibilisation des managers au suivi et à la montée en compétences de leurs équipes.

Par ailleurs, en 2023, les nouveaux membres du Comité de Groupe Européen, notamment ceux issus du rapprochement avec Suez, ont bénéficié d'une formation de deux jours sur les modalités de fonctionnement au sein du Comité de Groupe Européen et le rôle de ses membres.

Veolia membre du Global Compact des Nations unies

Veolia adhère au Global Compact des Nations unies depuis juin 2003, qui engage le Groupe à promouvoir dix principes fondamentaux portant notamment sur les droits de l'Homme, les droits du travail et l'environnement. Depuis 2014, Veolia se place au niveau « Advanced » du programme de différenciation du Global Compact qui, à travers 21 critères spécifiques, est le standard de reporting des Nations unies et de performance volontaire le plus élevé en matière de développement responsable.

Répartition des thématiques au sein des accords signés au niveau monde

Rémunérations et avantages sociaux	Santé, sécurité ou conditions de travail	Organisation et temps de travail	Dialogue social	Développement des compétences	Autres
34,6 %	11,4 %	31,2 %	13,2 %	3,7 %	5,9 %

Ces accords ont été signés par 40 pays dans lesquels Veolia opère. Les cinq principaux sont la France, le Japon, l'Espagne, l'Allemagne et le Brésil.

À fin 2023, le nombre de représentants du personnel dans le monde s'élève à 9 000.

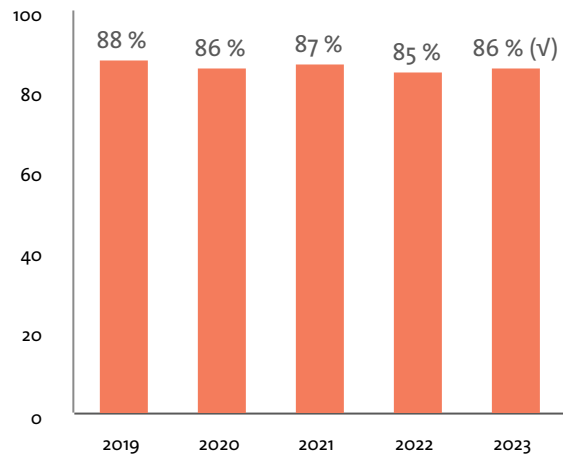
Le nombre de grèves enregistré en 2023 est de 1 009 et il est essentiellement lié à la réforme des retraites en France. Il représente 0,05 % du nombre total de jours travaillés.

Dans le cadre de la loi de sécurisation de l'emploi, deux administrateurs représentants des salariés ont été désignés en 2014

4.4.5.2 Actions et résultats

Évolution du taux de couverture par une instance de dialogue social

En 2023, 86,2 % des salariés sont couverts par une instance de dialogue social.



Veolia propose, dans les pays où le droit d'association et la reconnaissance du droit de négociation ne sont pas légalement reconnus, de créer et de développer, dans le respect du cadre légal pays, des modalités alternatives sous forme d'écoute et d'échanges avec la direction, de consultation des salariés ou de groupes de travail thématiques en vue de charte ou résolution.

Par ailleurs, Veolia examine chaque année si les pays où il opère sont couverts par une instance de dialogue social. Les résultats sont présentés au bureau commun (bureau France et bureau européen réunis) dans le cadre de l'examen des orientations stratégiques. Ces pays non couverts font l'objet d'un échange de vues avec les membres du bureau commun. Veolia a réaffirmé ses engagements sur la promotion des droits humains et sociaux fondamentaux dont la liberté d'association et l'importance de la négociation collective.

Le bilan des accords collectifs

En 2023, 1 713 nouveaux accords collectifs ont été signés au niveau des établissements, entreprises ou instances Groupe de chaque pays. L'ensemble de ces accords collectifs ont un impact sur la performance sociale et donc économique de l'entreprise.

respectivement par les comités de Groupe France et Europe pour siéger au conseil d'administration de Veolia Environnement durant quatre ans. En mai 2018, M. Pavel Páša a été renouvelé par le comité de Groupe Europe. En septembre 2018, M. Franck Le Roux a été élu au comité de Groupe France. Leurs mandats ont été renouvelés en 2022 pour quatre années supplémentaires et prendront fin le 15 octobre 2026 (cf. section 3.1.1.2 *supra*).

Par ailleurs, M. Enric Amiguet i Rovira, administrateur représentant des salariés au sein du conseil d'administration de Suez, a été nommé censeur en 2022 au sein du conseil d'administration de Veolia Environnement.

Date de signature Objet des accords

2017-2018	Nouvel accord de Groupe France de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Accord, sous la forme d'une lettre d'engagement avec le comité de Groupe Europe sur les évolutions des métiers et des compétences, notamment au regard des orientations stratégiques de l'entreprise, venant ainsi compléter les engagements communs de la direction du Groupe avec le comité de Groupe Europe sur la prévention, santé et la sécurité.
2020	Avenant qui modifie le PERCO en plan d'épargne retraite collectif (PERCOL), permettant ainsi aux salariés du Groupe de bénéficier des avantages offerts par la loi Pacte (cf. section 4.4.4.4 <i>supra</i>). Accord sur la qualité et le développement du dialogue social au sein de Veolia en France. Cet accord de Groupe France se substitue à l'accord de 2010 sur la même thématique et prévoit notamment la mise en place d'un dispositif global d'accompagnement, de valorisation et de reconnaissance dans le cadre du parcours syndical.
2021	Avenant à l'accord de 2018 sur « l'accompagnement des évolutions métiers et des compétences notamment en lien avec les orientations stratégiques du Groupe » et intégrant la « politique diversité et inclusion au sein du Groupe ». Cet avenant fait suite aux priorités d'actions relatives à la diversité et à la lutte contre les discriminations identifiées par le groupe de travail dédié du comité de Groupe Europe. Accord de Groupe France sur le télétravail en période normale. Cet accord-cadre définit un dispositif général de recours au télétravail équitable et applicable selon les mêmes principes directeurs sur l'ensemble du périmètre Groupe en France.
2022	Accord triennal de 2015 sur les orientations stratégiques du Groupe renouvelé en 2022. Il prévoit un dispositif d'échange de vues annuel avec les bureaux des comités de groupe France et Europe (appelé bureau commun) sur les orientations stratégiques du Groupe et ses impacts sur les effectifs, l'emploi et les compétences. À cette occasion également, les thèmes de l'éthique, de la loi Sapin II et du devoir de vigilance font l'objet d'échanges de vues et de présentations. Bureau Europe chez Agbar/learning expedition avec les partenaires sociaux sur les solutions de la transformation écologique : à l'occasion du bureau du comité de Groupe Europe organisé en Espagne, à Barcelone, au siège de la société Agbar, deux visites de site étaient organisées pour les membres du bureau et de la nouvelle délégation espagnole du comité de Groupe Europe : une, au Centre d'Aigües de Barcelone de Collblanc sur la thématique du <i>re-use</i> de l'eau, puis une autre, à l'usine Biogaz dans la Zona Franca sur des solutions innovantes de Veolia Énergie.

Dialogue social au niveau européen

En novembre 2023 s'est tenue la dernière réunion du groupe de travail dédié à la santé et à la sécurité du Comité de Groupe européen (CGE) pour finaliser un projet de texte de résolutions communes pour le développement et l'accélération de la mise en œuvre des politiques et de la culture sécurité, santé et bien-être au travail. Ce groupe de travail lancé fin 2022 était composé de membres désignés au sein du CGE issus de 8 pays différents et représentant l'ensemble des activités du Groupe en Europe (Eau, Déchets et Énergie). Ce texte de résolutions communes comporte 10 axes fondamentaux qui s'inscrivent dans les 5 piliers Santé Sécurité de Veolia et qui ont vocation à s'appliquer à toutes les entités incluses dans le champ du CGE de Veolia. Alignées à ces 10 axes fondamentaux sur la santé et la sécurité au travail, 10 priorités d'actions ont été définies en vue de renforcer la culture de la prévention et la performance en termes de santé, sécurité et de bien-être de l'ensemble des salariés et intervenants extérieurs travaillant notamment sur des sites de Veolia du périmètre du CGE. Ils sont en cohérence avec les contrats de performance santé sécurité établis début 2023 pour aider les BU et/ou entités du Groupe Veolia à assurer un déploiement des axes prioritaires et transformer leur culture sécurité.

Fin juin 2023, une autre négociation a été lancée sur un projet d'accord cadre européen sur la diversité et l'inclusion en collaboration avec EPSU (*European Public Services Union*). Cet accord cadre a vocation à donner une impulsion et à dessiner les grands principes de la politique d'inclusion et de diversité de Veolia en conformité avec les exigences nationales et européennes, notamment les normes européennes de reporting extra-financier ESRS. À ce titre, un groupe spécial de négociation (GSN) a été constitué et est composé de 19 représentants syndicaux issus de 13 pays européens (France, Royaume-Uni, Espagne, Allemagne, République tchèque, Belgique, Pologne, Italie, Hongrie, Roumanie, Slovaquie, Bulgarie et Pays-Bas). Les thématiques clés en discussion portent sur :

- la généralisation de la culture de la diversité et de l'inclusion notamment *via* le dialogue social et la remise en cause des biais cognitifs ;
- la poursuite de l'action contre toute forme de discrimination et d'exclusion et en faveur de l'égalité des chances autour

notamment des 4 piliers de la politique D&I de Veolia (mixité, respect des identités de genre, intégration et épanouissement des salariés/salariées en situation de handicap et diversité des origines sociales et culturelles) ;

- la prévention et le renforcement des actions de mises en œuvre contre toute forme de harcèlement et de violence dont l'accompagnement des salariés/salariées victimes de violences domestiques ;
- l'accompagnement des situations de vie des salariés/salariées dont le programme « Veolia Cares », le soutien à la parentalité, l'aide aux aidants familiaux, etc. ;
- la formation/sensibilisation (y compris la déconstruction des stéréotypes et le soutien aux managers/RH pour promouvoir le déploiement de la politique D&I de Veolia).

Par ailleurs, dans le cadre des dispositions de l'accord de Groupe France de 2010 révisé en 2020, des séminaires syndicaux ont été mis en place par chaque organisation afin de pouvoir mieux se structurer et identifier les priorités au regard de la politique sociale du Groupe. Ces séminaires sont reconduits chaque année et font l'objet d'une séance de dialogue ouverte avec la direction des ressources humaines du Groupe. Le nouvel accord sur la qualité et le développement du dialogue social signé en 2020 prévoit également un dispositif global de gestion des carrières syndicales et d'accompagnement des représentants à l'issue de leurs mandats.


L'adhésion au Global Deal

Veolia participe activement aux groupes de travail du Global Deal France notamment sur l'avenir du travail et l'évolution des compétences. L'expérience de dialogue social international de Veolia centré sur les compétences a été présentée en 2019 dans le cadre de la publication « Les membres du Global Deal s'engage pour le G7 social » et en 2021 sur la création d'un index de qualité du dialogue social, en cours de validation au sein des instances du global deal et de ses partenaires de l'OIT et de l'OCDE. En 2022, Veolia a participé au groupe de travail sur les enjeux du devoir de vigilance.

4.4.5.3 Promotion de l'égalité professionnelle, de la diversité, de l'inclusion et lutte contre les discriminations

4.4.5.3.1 Politique et engagements

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia a pris des engagements en faveur de ses salariés avec des cibles à 2023 (cf. chapitre 4, section 4.1.1 *supra*). Ces engagements se déclinent en plusieurs objectifs dont la mixité.

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Résultat 2020	Résultat 2021	Résultat 2022	Résultat 2023	Cible 2023
Donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs	Mixité		• Proportion de femmes nommées entre 2020 et 2023 parmi les « Executive Resources » ⁽ⁱ⁾	28,3 %	30,4 %	30,3 %	30,7 %	50 %
Sponsor	Helman le Pas de Sécheval		Membre du comité exécutif, secrétaire général du Groupe					

(i) Anciennement dénommé Top 500 des cadres supérieurs du Groupe.



Dans le cadre de son programme stratégique GreenUp 2024-2027, Veolia a renouvelé son engagement en faveur de ses salariés et pris l'objectif et la cible suivants :

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Référence 2023	Cible 2027
Donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs	Diversité et inclusion		• Proportion de femmes au sein du Comité de direction Groupe	25,6 %	≥ 30 %
Sponsor	Helman le Pas de Sécheval		Membre du comité exécutif, secrétaire général du Groupe		

La politique diversité et inclusion

Notre politique Diversité et Inclusion se fonde sur les valeurs de respect et de solidarité du Groupe, qui exigent que nos salariés soient traités sans discrimination, avec respect et équité. Cela suppose qu'ils se sentent à la fois reconnus dans leur singularité et membres à part entière de notre collectif de travail pour pouvoir participer pleinement à l'ambition du Groupe de devenir le champion de la transformation écologique.

Ainsi, le Groupe renouvelle son engagement à être une entreprise toujours plus diverse et inclusive, garante de la non-discrimination, de l'égalité des chances et de la promotion sociale individuelle pour toutes et tous.

Notre politique Diversité et Inclusion s'appuie sur trois axes fondamentaux :

- garantir des processus RH et managériaux équitables et non discriminants, de l'intégration à la fin de carrière pour toutes les catégories de personnel ;
- garantir un accès non discriminant à l'emploi chez Veolia (âge, origine, handicap, genre, orientation sexuelle, religion...) ;
- garantir le développement du dialogue social et de la libre expression des salariés.

Dans ce cadre, le Groupe souhaite que l'ensemble de ses entités s'attache notamment à :

- poursuivre la mise en œuvre de plans d'actions en faveur de la mixité et de l'égalité hommes/femmes (attirer et fidéliser, réduire les inégalités salariales, promouvoir et accompagner les carrières des femmes et lutter contre le sexisme et le harcèlement sexuel) ;
- développer et élaborer des programmes d'inclusion pour les personnes en situation de handicap (accueillir et insérer, maintenir dans l'emploi, faciliter l'accessibilité, nouer des partenariats et sensibiliser les salariés) ;

- développer et élaborer des programmes d'inclusion pour les personnes LGBT+ dans le respect des législations locales (former et sensibiliser aux mécanismes de LGBT+ phobies, s'assurer de processus RH et managériaux inclusifs et rendre visible notre engagement) ;
- développer et élaborer des plans d'actions en faveur de la diversité sociale et culturelle (promouvoir l'accès à l'emploi pour les personnes les plus exposées aux discriminations, créer les conditions de la promotion sociale, fédérer toutes les diversités et lutter contre les discriminations raciales).

La diversité des salariés du Groupe, la reconnaissance de tous les talents et de toutes les compétences sont un atout majeur pour relever les défis de la transformation écologique.

C'est pourquoi la diversité et l'inclusion chez Veolia doivent s'inscrire dans une culture d'entreprise qui ne laisse personne de côté et qui s'appuie sur des processus RH et managériaux à la hauteur de notre ambition.

Conformément à la législation et à la réglementation locales applicables, Veolia n'autorisera, ni ne soutiendra aucun type de discrimination fondée sur l'âge, l'état de santé, le sexe, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, la grossesse, le handicap, l'origine, la religion, les opinions politiques, les opinions philosophiques, la situation de famille, les mœurs, le patronyme, les activités syndicales, le lieu de résidence, la vulnérabilité résultante de sa situation économique, le statut de migrant, l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une prétendue race. Cette liste d'exemples de discrimination a été établie dans un souci de clarté et n'est absolument pas exhaustive.

L'animation de la politique Diversité et Inclusion

La politique Diversité et Inclusion est portée par un réseau mondial de coordinatrices et coordinateurs Diversité et Inclusion.

A fin 2023, le Groupe comptait près d'une centaine de correspondants et 33 réseaux locaux Diversité et Inclusion dans les pays/BU suivants : Veolia Nord Amérique, Royaume-Uni, Pologne, Allemagne, Belux,

Italie, Inde, Australie-Nouvelle Zélande, Chine, Equateur, Mexique, Argentine, Chili, Pérou, Colombie, Portugal, Espagne, Maroc, France, Roumanie, Pays-Bas, Côte d'Ivoire, Afrique du Sud, Taïwan, Corée du Sud.

Leurs missions sont notamment de :

- mettre en œuvre les engagements au regard des enjeux locaux ;
- établir les diagnostics et les plans d'actions adaptés aux contextes ;
- mesurer les résultats ;
- valoriser les actions innovantes et porteuses des valeurs de Veolia.

Le plan d'actions Diversité et Inclusion a pour objectif d'impulser une culture de l'inclusion qui garantisse à chaque salarié d'être traité sans discrimination, d'être reconnu dans sa singularité et d'être membre à part entière du collectif de l'entreprise. Il s'articule autour de quatre cibles prioritaires :

- la mixité ;
- les salariés LGBT+ (dans les géographies où le sujet peut être porté) ;
- le handicap ;
- la diversité sociale et culturelle

Le département Diversité et Inclusion du Groupe organise avec les coordinateurs et coordinatrices Diversité et Inclusion des réunions tous les 2 mois.

En 2023, un séminaire a réuni les coordinatrices et coordinateurs D&I du Groupe pour poursuivre la consolidation de notre réseau Diversité et Inclusion et enrichir ensemble notre feuille de route autour des 4 piliers prioritaires et de thématiques transverses.

L'évaluation de la politique Diversité et Inclusion

Afin de mesurer l'impact des actions liées à la diversité et à l'inclusion, Veolia suit plusieurs indicateurs :

- égalité professionnelle femmes/hommes : taux d'emploi des femmes, taux de féminisation de l'encadrement, taux de féminisation de recrutement de l'encadrement, taux de départ des femmes, taux de féminisation des cadres dirigeants, taux de féminisation des conseils d'administration des sociétés du Groupe dont celui de Veolia Environnement ;
- handicap : taux d'emploi des personnes en situation de handicap ;
- taux d'emploi des plus de 55 ans ;
- taux d'emploi des moins de 30 ans ;
- taux de formation par âge et par genre.

Un index Diversité et Inclusion produit chaque année dans le cadre de l'enquête d'engagement du Groupe permet de mesurer la perception des salariés sur ce sujet. En 2023, l'index est porté à 79 %.

La formation et sensibilisation à la diversité et à l'inclusion

Une offre complète de modules de formation en ligne (*LinkedIn Learning*) a été mise à la disposition des salariés en 2023 et s'inscrit dans la *Diversity and Inclusion Academy* du programme Learning du

Groupe. Les salariés ont donc accès à près d'une vingtaine de formations en ligne qui ont trait à la mixité, au handicap, au management inclusif, aux biais inconscients, à la diversité culturelle et sociale ainsi qu'à la question LGBT+ dans les géographies où le sujet peut être porté.

En complément, un atelier sur les biais inconscients (en français, anglais et espagnol) est à la disposition des entités pour leur permettre de sensibiliser les salariés sur les stéréotypes et les préjugés.

Une séquence dédiée à la présentation du plan d'action Diversité et Inclusion est inscrite dans le programme d'intégration VIP du Groupe. Plus de 800 managers du Groupe ont assisté à cette séquence en 2023.

Le soutien aux normes de conduite LGBTI des Nations unies pour les entreprises

En cohérence avec ses engagements RSE, sa politique droits de l'Homme et son adhésion au Global Compact, Veolia a accordé son soutien aux normes de conduite des Nations unies à l'intention des entreprises en vue de la lutte contre les discriminations à l'égard des lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres et intersexués. Ces normes, au nombre de cinq, ont été élaborées par le Bureau du haut-commissaire aux droits de l'Homme des Nations unies.

4.4.5.3.2 Actions et résultats

Des partenariats en cours

Le Groupe est partenaire et membre de plusieurs organismes promoteurs de la diversité et de l'égalité des chances, notamment du Pacte mondial des Nations unies et de l'Organisation internationale du travail.

Sur le périmètre français, Veolia est également partenaire de plusieurs associations comme l'Association française des managers de la diversité (AFMD), l'association À compétence égale ou encore l'ANVIE.

La mixité au sein du Groupe

Pour favoriser la mixité et l'égalité professionnelle, Veolia s'est fixé des objectifs chiffrés :

- plus de 40 % de femmes au conseil d'administration de Veolia Environnement ;
- 30 % de femmes cadres en 2023 ;
- 35 % de recrutements de femmes cadres en CDI chaque année ;
- 50 % de femmes nommées parmi les cadres dirigeants (*Executive Resources*) entre 2020 et 2023 ;
- 26 % de femmes parmi les dirigeants du Groupe en 2023 (*Executive Resources*) ; 30 % en 2026 et 40 % en 2029.

Évolution des taux de féminisation dans le Groupe

	2020	2021	2022	2023
Taux de féminisation (V)	21,4 %	21,7 %	22,3 %	22,4 %
Taux de féminisation des cadres (V)	28,3 %	29,0 %	30,0 %	31 %
Taux de féminisation des recrutements externes de cadres en CDI	30,9 %	33,0 %	35,0 %	36,6 %
Taux de féminisation des cadres dirigeants (<i>Executive Resources</i>)	21,0 %	22,2 %	25,2 %	26,7 %
Taux de féminisation du conseil d'administration de Veolia Environnement	45,0 %	50 % ⁽¹⁾	60 % ⁽²⁾	54,5 % ⁽²⁾

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

Depuis 2020, 30,7 % de femmes ont été nommées parmi les cadres dirigeants (*Executive Resources*).

Le pourcentage de femmes parmi les cadres dirigeants du Groupe (*Executive Resources*) est passé de 15 % en 2016 à 26,7 % en 2023.

La féminisation de la population managers progresse en continu depuis 2020, de 28,3 % en 2020 à 31 % en 2023. L'objectif de 30 % fixé pour fin 2023 a été atteint dès 2022.

De la même façon, le taux de recrutement externes de femmes managers est passé de 30,9 % en 2020 à 36,6 % en 2023. L'objectif annuel de 35 % a été atteint en 2022.

En ce qui concerne le top management (*Executive Resources*), la proportion de femmes a augmenté de près de 6 points entre 2020 et 2023 pour atteindre un taux de 26,7 % en 2023.

L'égalité professionnelle femmes/hommes

Pour attirer les talents et donner leur place aux femmes, à tous les niveaux et sur l'ensemble de ses activités, le Groupe met en place un plan d'actions dédié à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes afin de :

- développer la mixité des emplois dans les exploitations ;
- développer la féminisation des instances dirigeantes du Groupe et du management ;
- favoriser la mixité dans les instances représentatives.

Les actions du Groupe pour développer la mixité dans l'encadrement sont orientées sur les axes suivants :

- recrutement : processus de recrutement et politique jeunes talents inclusifs, création d'un vivier de femmes dirigeantes ;
- identification : plan de succession des dirigeants incluant au moins une femme pour chaque dirigeant (*Executive Resourcer*), un objectif de 50 % de femmes dans les revues de personnel des hauts potentiels, revues de personnel complémentaires pour les femmes ayant un grade en deçà des *Executive Resources* ;
- développement : développement du mentorat par des cadres dirigeants pour des femmes cadres à haut potentiel, objectif atteint de 50 % de femmes sur les programmes Talents et Executive ;
- l'animation du réseau mixité WEDO : de nombreuses initiatives en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes sont déployées, dans les différents pays où le Groupe est implanté avec le soutien du réseau WEDO. WEDO est le réseau interne de Veolia, dédié à la mixité et lancé en 2016 regroupant des femmes et des hommes de Veolia et qui souhaite promouvoir la mixité au sein du Groupe. Fin 2023, ce réseau comptait dans la communauté Google Space plus de 3 000 collaborateurs issus d'une cinquantaine de pays :
 - parmi les actions portées par le réseau, WEDO a renouvelé la semaine « Yes WEDO week » dont la thématique s'est inscrite dans le thème retenu par l'ONU pour la Journée internationale des droits des femmes, le 8 mars 2023 : « Pour un monde digital inclusif : innovation et technologies pour l'égalité des sexes ». Cette semaine, consacrée à des actions de sensibilisation internes et externes, a connu un nouveau succès : 50 entités (+2 vs 2022) sur les cinq continents qui ont organisé plus de 200 actions (+50 vs 2022) : interventions auprès de jeunes filles dans les écoles, accueil de collégiennes et lycéennes sur les sites de Veolia pour découvrir les métiers de Veolia, conférences et webinaires auprès des salariés sur les questions d'égalité professionnelle femmes/hommes, etc.,
 - au niveau Groupe, différentes propositions de sensibilisation à la question de la mixité ont été proposées aux salariés (en français, anglais et espagnol) : une table ronde au siège de Veolia « Les femmes et la Tech » qui a réuni environ 400 participants, la participation à un autodiagnostic « Êtes-vous un allié de la mixité ? » auquel ont pu accéder près de 1 500 salariés, la participation à une conférence autour des éléments clés de l'autodiagnostic qui a réuni 530 participants ;
- le nouveau programme *WEDO for Tech* :
 - en 2023, Veolia a mis en place le programme *WEDO for Tech* dont l'objectif est de sensibiliser les jeunes filles aux métiers

techniques (IT, ingénierie...). Ce programme inclut différentes actions dont l'intervention des salariés dans des établissements scolaires, l'accueil d'élèves chez Veolia dans le cadre du programme Ma ville en vert ou encore la journée *Tech my Job*,

- la journée du 8 mars 2023 a également été l'occasion de lancer *Tech My Job* qui fait partie du programme *WEDO for Tech* et dont le principe est pour les femmes de Veolia, ingénieures, techniciennes ou informaticiennes, d'accueillir une collégienne ou lycéenne pendant une journée pour lui faire découvrir son métier et lui permettre de passer un moment privilégié avec une professionnelle. L'objectif est de sensibiliser les jeunes filles aux métiers techniques pour leur donner envie de s'orienter vers ces filières dans lesquelles les femmes sont sous-représentées. Au siège, treize jeunes filles ont pu être accueillies par des femmes de Veolia ; *Tech My Job* a également été mis en place dans différents pays et entités : Maroc, Niger, France, Équateur, Liban, Égypte Arabie saoudite, Turquie, Inde, Colombie, soit 11 entités en tout ;
- des actions de sensibilisation, à l'instar de l'organisation de la conférence sur la prévention des violences sexistes et sexuelles à l'occasion de la Journée internationale pour l'élimination des violences faites aux femmes le 24 novembre 2023 pour sensibiliser les salariés sur cette question. Cet événement a réuni 200 participants ;
- le programme de développement intitulé « Women In Leadership – WIL » : initié par Veolia en Amérique du Nord, WIL a progressivement été déployé dans d'autres zones géographiques : en Afrique (Maroc), en Amérique latine (Colombie, Mexique) et en Asie-Pacifique; WIL compte également un programme Groupe ouvert aux participantes de toutes les zones géographiques. Ce programme de coaching sur sept mois qui vise à créer des opportunités d'évolution pour les femmes managers dans l'organisation a accueilli 83 femmes de 32 entités différentes en 2023. Ce programme alterne les sessions collectives et individuelles, en face à face et à distance. Le coaching digital et les ateliers à distance garantissent la flexibilité et l'impact et maximisent l'interaction en organisant des rencontres régulières entre les participants et leurs managers qui bénéficient également du programme. Le succès de WIL est mesuré par son taux de satisfaction élevé. En 2023, le programme a obtenu un taux de recommandation (NPS) de 90 de la part des participants ;
- la lutte contre le sexisme au travail :
 - avec la mise en place du module en ligne « Agir contre le sexisme ordinaire dans l'entreprise ». En 2023, 6 350 salariés à travers le monde ont été invités à suivre ce module lancé en septembre 2020 auprès d'un groupe pilote de 1 000 personnes en France. 4 500 l'ont suivi jusqu'au bout, ce qui porte à près de 70 % le taux de complétion. Ce module vient en complément des actions de sensibilisation déjà réalisées dans plusieurs entités de Veolia,
 - la signature en 2023 de Veolia de l'initiative StOpE Sexisme dans le cadre de son adhésion à l'AFMD et dont l'objectif est de promouvoir et partager des bonnes pratiques au sein d'un collectif pour lutter contre le sexisme ordinaire dans l'entreprise. Veolia s'appuie sur les outils internes proposés et participe aux 3 réunions de partage de bonnes pratiques ;
- l'index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes que les entreprises de plus de 50 salariés en France sont tenues de publier, les résultats des entités de Veolia en France publiés en mars 2023 s'établissent très majoritairement au-dessus de 75 points sur 100 (minimum légal) pour un index global à 89 points sur 100, soit 2 points de plus qu'en 2022. Ce résultat est le fruit des efforts de Veolia depuis de nombreuses années pour créer les conditions d'attractivité et d'évolution qui permettent aux femmes de progresser au même niveau de rémunération et de carrière que les hommes.

L'emploi et l'insertion des personnes en situation de handicap

Évolution du taux de salariés en situation de handicap

	2019	2020	2021	2022	2023
Taux de salariés en situation de handicap (Monde) ⁽¹⁾	2,60 %	2,50 %	2,40 %	2,40 %	2,40 %
Taux de salariés en situation de handicap (France) ⁽²⁾	3,9 %	3,8 %	3,9 %	3,7 %	3,8 %

(1) Nombre de salariés déclarés handicapés par rapport à l'effectif inscrit au 31/12 dans les pays qui déclarent des salariés en situation de handicap (hors sous-traitance et secteur protégé).

(2) Nombre de salariés déclarés handicapés par rapport à l'effectif inscrit au 31/12 en France (hors sous-traitance et secteur protégé).

Le pourcentage de salariés de Veolia dans le monde en situation de handicap est de 2,4 % à fin 2023, soit 4 167 salariés. Pour cette même année, en France, ce taux est de 3,8 % et 10,4 millions d'euros ont été consacrés au secteur adapté et protégé. Veolia veut changer le regard, faire évoluer les représentations liées au handicap et accompagner l'intégration des personnes en situation de handicap. Les actions prises dans ce domaine sont de plusieurs ordres :

- Réseau « Handicap et entreprises » de l'Organisation internationale du travail (OIT)

Veolia a rejoint le réseau « Entreprises et Handicap » de l'OIT en décembre 2022, renforçant ainsi son engagement envers l'inclusion des personnes handicapées au niveau Groupe. L'adhésion de Veolia à ce réseau a permis en 2023 de s'impliquer dans les actions menées par l'OIT, notamment dans des consultations portant par exemple sur l'intégration des personnes handicapées dans les métiers liés à la transition verte, une contribution active au partage de bonnes pratiques comme l'initiative de l'entité RVD (activité déchets) « Handiscap » (un *escape game* conçu par des équipes internes afin de sensibiliser les collaborateurs aux handicaps invisibles) et qui a été diffusé à ce jour à 700 salariés (dont 153 en 2023).

- Carnet des bonnes pratiques Handicap Groupe

Pour inciter nos entités à travers le monde à s'engager en faveur du handicap, Veolia a créé en 2022 un carnet des bonnes pratiques qui est mis à jour chaque année. Structuré autour des leviers d'action de notre politique Diversité et Inclusion (D&I), ce carnet met l'accent sur l'accueil et l'intégration, le maintien dans l'emploi, l'accessibilité, les partenariats locaux et la transformation de la culture Groupe. Chaque entité est invitée à partager ses expériences et bonnes pratiques dans ce carnet avec l'ambition d'aller au-delà de l'inspiration interne en encourageant également les autres BU à mettre en place des actions similaires. À ce jour, le carnet recense 68 initiatives ; 27 ont été ajoutées en 2023.

- Webinaire de sensibilisation au niveau du Groupe

À l'occasion de la Journée internationale du handicap, le Groupe a organisé le 4 décembre 2023 un webinaire sur le sujet de la neurodiversité, animé par une experte internationale en la matière et avec l'objectif de souligner notre engagement à explorer toutes les dimensions de la diversité pour créer un environnement de travail inclusif. Ce webinaire a été l'occasion de rappeler la stratégie D&I du Groupe et de saluer la signature d'un nouvel accord Handicap au niveau du siège. Ce webinaire a réuni plus de 600 participants (1 300 inscriptions en tout).

- Signature d'un accord Handicap au niveau Siège

Un accord a été signé entre la DRH de l'entité Veolia Environnement SA (VESA) et les partenaires sociaux le 21 juin 2023. Cet accord promeut l'intégration, le maintien dans l'emploi et l'évolution de carrière des salariés en situation de handicap. Il renforce les dispositifs existants et

s'appuie sur les axes de recrutement, d'insertion et formation, de maintien dans l'emploi, de développement de l'employabilité et de sensibilisation et communication. Dans le cadre de cet accord, un réseau de Mairaines/Parrains volontaires a été instauré, offrant un accompagnement personnalisé aux collaborateurs en situation de handicap, allant de l'accueil individualisé à l'orientation vers les bons interlocuteurs.

- Quelques initiatives au niveau Groupe

Par ailleurs, de nombreuses entités du Groupe dans différents pays mettent en œuvre des plans d'actions et déploient des campagnes de sensibilisation visant à mieux prendre en compte les personnes en situation de handicap, en adéquation avec le cadre légal propre à chaque pays.

En France, lors de la Semaine pour l'emploi des personnes handicapées (SEPH) en 2023, les collaborateurs du siège ont été sensibilisés au handicap en participant au programme DuoDay de l'association FACE. Cette initiative a permis aux salariés volontaires d'accueillir, le temps d'une journée, des personnes en situation de handicap au sein de Veolia. En 2023, ce sont 80 offres de stage de découverte d'une journée qui ont été proposées et 40 offres de stage de découvertes pourvues.

En Allemagne, « Les Mardis de la diversité » de Veolia réunit en ligne des employés de divers départements et régions pour discuter de la diversité. Les interventions d'experts internes et externes enrichissent les échanges et répondent aux questions des employés. Cette initiative met particulièrement en lumière l'inclusion des personnes en situation de handicap.

En Inde, Veolia WTS met en avant une politique de recrutement visant à favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap. Cette initiative comprend une aide financière spécifique pour les enfants des employés confrontés à des handicaps mentaux, afin de faciliter leur accès à des écoles spéciales et de fournir des dispositifs favorisant leur mobilité et leur apprentissage. Cela renforce l'engagement de Veolia pour un environnement de travail inclusif et en soutien aux employés aidants.

L'inclusion sociale et culturelle et l'égalité des chances**Différents programmes permettent d'animer aux niveaux global et local la diversité sociale et culturelle chez Veolia, donc voici quelques exemples.**

- En 2023, « Ma ville en vert », programme de découverte des métiers de la transformation écologique pour des élèves de 13 ans à 18 ans issus d'un milieu social défavorisé, a pu être mis en place dans plusieurs entités. Il vise à leur faire prendre conscience qu'ils ont un rôle à jouer pour la transformation écologique et qu'il existe différents métiers chez Veolia pour y parvenir. Accueillis chez Veolia par des salariés volontaires qui les accompagnent pendant une journée, les élèves découvrent les métiers de Veolia puis sont amenés à imaginer leur Ville en vert à partir des connaissances acquises sur Veolia. Ils présentent à la fin de la journée leur projet à un jury interne de salariés. En France, les élèves les plus motivés se voient proposer leur stage de 3^e chez Veolia.

En 2023, le programme a été déployé dans plusieurs entités (le siège, Seureca, Eau France, Veolia Maroc, Veolia Argentine, Veolia Colombie et Veolia Afrique du Sud...). Ce programme s'inscrit dans une démarche sociale et sociétale du groupe, notamment en matière de diversité, d'inclusion et d'action pour l'égalité des chances.

- Au Moyen-Orient, les employés viennent de pays différents, ce qui contribue à créer un environnement de travail riche et inclusif. Veolia a mis en place une pratique pour célébrer différents événements culturels et favoriser ainsi un environnement de travail où les employés peuvent partager leurs expériences personnelles, leurs habitudes culturelles et leurs traditions, et apprendre de la diversité des origines de chacun. Dans le cadre de cette initiative, des présentations sont organisées, au cours desquelles les employés se plongent dans l'histoire et la

signification de diverses festivités culturelles et religieuses. Ces présentations comprennent des éléments visuels tels que des plats traditionnels, des tenues vestimentaires et des décorations en rapport avec l'événement en question. Ces pratiques permettent de renforcer notre engagement en faveur d'une culture de travail inclusive, respectueuse de toutes les diversités culturelles.

- Veolia Portugal a mis en place le programme « Orientation culturelle/enseignement de la langue portugaise » à destination d'opérateurs de tri ne maîtrisant pas la langue. Ces cours ont lieu sur le site de Veolia à Loures, où les employés travaillent. Chaque cours dure deux heures, deux fois par semaine, dont la moitié pendant les heures de travail et le reste après le travail. À ce jour, 13 personnes ont pu bénéficier de ces cours.

L'action en faveur des salariés LGBT+

Former, sensibiliser, s'assurer de processus RH et managériaux inclusifs et rendre visible l'engagement de Veolia constituent les leviers d'actions pour avancer sur la question des salariés LGBT+.

En 2023, un kit comprenant une quinzaine de fiches de bonnes pratiques ont été mises à disposition des coordinatrices et coordinateurs D&I. Ces fiches permettent de sensibiliser les salariés sur les LGBT+ phobies et les discriminations auxquelles les personnes concernées peuvent faire face, de soutenir les RH et les managers dans l'accompagnement des salariés LGBT+ sur les questions d'homoparentalité, de transition de genre, etc. Ce kit a été élaboré par l'Agence française des managers de la diversité (AFMD), partenaire de Veolia. Ce kit est également disponible en anglais.

En juin 2023, une conférence en anglais et en français a été proposée aux salariés pour mieux comprendre les mécanismes de LGBT phobies et comment agir pour l'inclusion pour les salariés LGBT+. Cette conférence a réuni 160 salariés à travers le monde et a permis à deux situations concrètes de transition d'être prises en charge suite à cette sensibilisation.

Le recrutement sans discrimination

Sur le périmètre en France, le sujet du recrutement sans discriminer est porté à travers le partenariat de Veolia avec l'association À compétence égale, renouvelé pour 2023. Ce partenariat permet aux recruteurs de Veolia de bénéficier de bonnes pratiques issues d'autres entreprises, de conseils juridiques ou même de participer à des ateliers de réflexion sur cette thématique. En 2023, l'offre a été consolidée à travers un kit en ligne « Recruter sans discriminer » qui met à disposition des recruteurs le module de formation en *e-learning* « Recruter sans discriminer » (441 recruteurs l'ont suivi depuis 2021 dont 141 en 2023), le guide en ligne « Recruter sans discriminer » pour les recruteurs et toute personne en situation de recrutement et les outils proposés par l'association À compétence égale.

Le développement des liens intergénérationnels

En 2023, la part des seniors (plus de 55 ans) représente 21,7 % (V) des effectifs du Groupe, tandis que les plus jeunes (moins de 30 ans) représentent 13,4 % (V). Veolia encourage ses salariés à profiter de l'expérience des seniors expérimentés, mais également des nouvelles compétences et aptitudes professionnelles des jeunes recrues. Veolia préserve l'équilibre entre les seniors et les jeunes par des actions de recrutement interne, de tutorat, de mentorat, de formation, etc.

Le soutien aux salariés les plus fragiles

Pour soutenir les salariés les plus fragiles, le Groupe en France a déployé un plan de solidarité active en concertation avec les partenaires sociaux. Parallèlement, un dispositif d'écoute et de soutien des salariés, en cas de situations délicates de la vie courante, a été mis en place sous la bannière « Allô Solidarité ». Aujourd'hui, les salariés en France ont accès à une plateforme téléphonique qui leur permet de dialoguer avec des professionnels sur les problématiques sociales qu'ils rencontrent. En 2023, 224 appels ont été reçus (contre 281 en 2022), en lien principalement avec des questions relatives au logement et/ou des difficultés financières. Le partenariat avec l'association « Vivons solidaires », depuis septembre 2010, permet de traiter les situations d'urgence sociale. L'association est particulièrement sollicitée pour apporter son aide en matière de logement d'urgence, de dons alimentaires et d'aides aux enfants.

4.5 Taxonomie

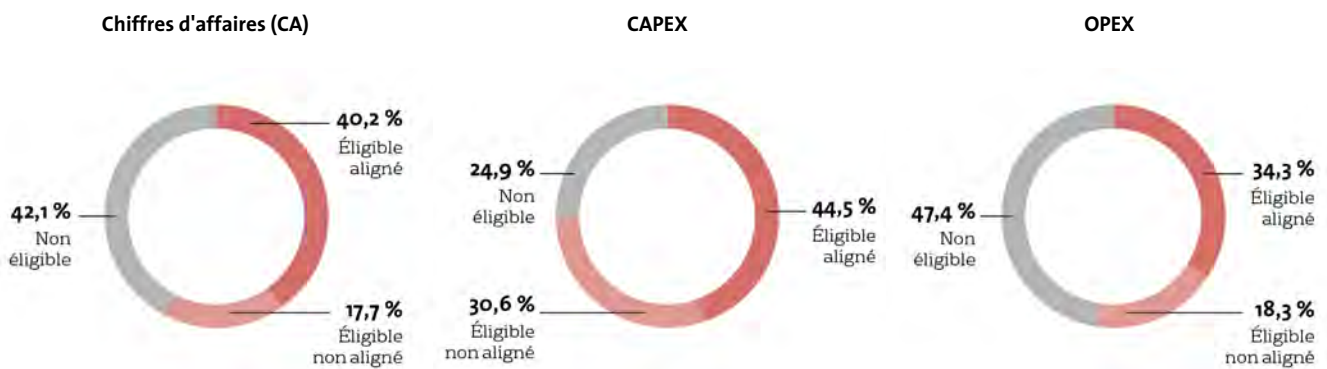
Veolia publie dans cette section les informations annuelles requises selon les principes de la taxonomie verte européenne, en tant qu'entreprise soumise à l'obligation de publier des informations non financières conformément à l'article 29 bis de la directive 2013/34/UE. Le cadre juridique et les principes sont rappelés dans la section 4.5.2 *infra*. Les méthodologies appliquées par Veolia sont détaillées dans la section 4.5.3 *infra*.

4.5.1 RÉSULTATS DE LA TAXONOMIE EN 2023

4.5.1.1 Les ICP* reflètent la contribution de Veolia à l'environnement

(*) ICP = Indicateurs Clés de Performance

Les ICP 2023 sont donnés ci-dessous. Leur progression significative entre 2022 et 2023 conforte la position de Veolia comme **acteur majeur de la transformation écologique**. L'analyse de leur évolution sur un an est détaillée dans les sections 4.5.1.2 et 4.5.1.3 *infra*. Tous les tableaux relatifs à la taxonomie sont disponibles dans la section 8.10.3 *infra*.

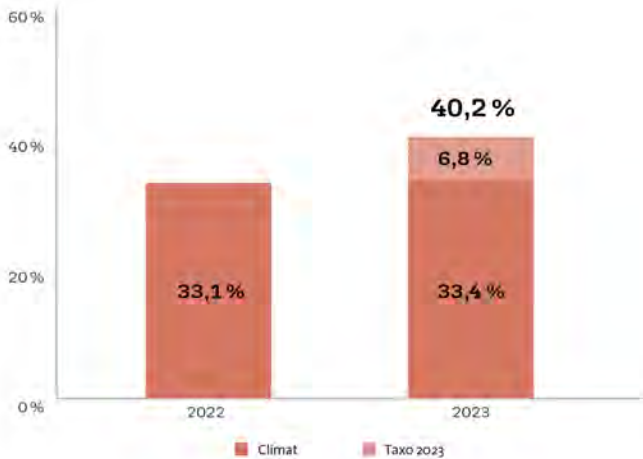


L'attention du lecteur est attirée sur le fait que les principaux ICP de la taxonomie intègrent **une analyse complète d'éligibilité et d'alignement pour toutes les activités éligibles considérées**. En effet, le processus déployé par Veolia permet ce calcul dès 2023 et Veolia a souhaité anticiper la publication de l'alignement de toutes ses activités pour la bonne information de ses parties prenantes, la Commission européenne n'imposant pour 2023 que la publication de l'éligibilité des nouvelles activités.

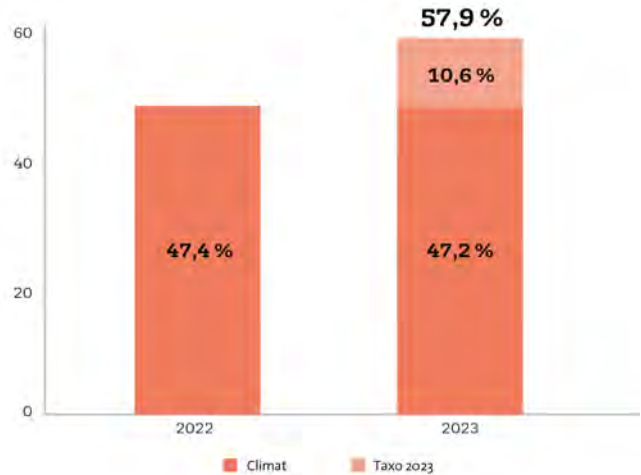
En revanche, le processus de Veolia n'a pas prévu à ce jour la multi-évaluation d'alignement d'une même activité potentiellement contributive à plusieurs objectifs environnementaux. Pour cette raison, Veolia s'en est tenu à la seule évaluation multi-objectifs de l'éligibilité dans les nouveaux tableaux demandés par la Commission et donnant le pourcentage d'éligibilité et d'alignement sur chacun des 6 objectifs environnementaux (*cf.* sections 8.10.3.1.2, 8.10.3.2.2 et 8.10.3.3.2 *infra*). Le processus Veolia sera adapté en conséquence pour la publication complète de l'alignement multi-objectifs à partir de l'exercice 2024.

4.5.1.2 Un alignement du chiffre d'affaires au-delà de l'atténuation du changement climatique

Chiffre d'affaires aligné



Chiffre d'affaires éligible



Ces graphiques montrent que la progression des taux d'éligibilité et d'alignement s'explique pour l'essentiel par l'extension en 2023 de la taxonomie à l'ensemble des 6 objectifs environnementaux (Taxo 2023), ce qui a permis de traduire de façon plus complète les différentes contributions environnementales du groupe Veolia au-delà de l'atténuation du changement climatique.

Les activités liées aux déchets dangereux représentent un peu plus de la moitié de cette progression.

Plus précisément, les principales évolutions ayant un impact sur Veolia sont :

- **adaptation au changement climatique**
 - Éligibilité du **dessalement d'eau de mer**.
- **ressource en eau**
 - Meilleure **prise en compte de la qualité de l'eau** dans l'évaluation de l'alignement des stations d'épuration.
- **développement de l'économie circulaire**
 - Éligibilité de la **réutilisation de l'eau** après traitement des eaux usées, activité désormais essentielle pour faire face à l'augmentation générale du stress hydrique ;
 - Prise en compte des **centres de tri intermédiaires** entre la collecte sélective et les recycleurs, permettant de compenser la restriction du champ d'application de l'objectif climat aux seuls centres produisant des matières premières secondaires, en application de la FAQ de la Commission du 19 décembre 2022 ;
 - Éligibilité des activités de **collecte et de traitement des déchets dangereux** orientées économie circulaire.
- **Prévention des pollutions**
 - Éligibilité des activités de **collecte et de traitement des déchets dangereux** orientées prévention des pollutions.
- **Biodiversité** : Veolia n'est pas directement concernée par les nouvelles activités éligibles à ce titre, tout en contribuant très significativement à la préservation de la biodiversité et des écosystèmes par ses multiples activités de dépollution de l'eau et des déchets.

Au-delà des activités ajoutées en 2023, Veolia encourage la Commission à poursuivre les travaux d'extension progressive de la taxonomie sur chacun des 6 objectifs environnementaux, afin de couvrir encore plus complètement l'ensemble des leviers d'accélération de la transformation écologique.

4.5.1.3 Des investissements orientés prioritairement vers les activités durables

Les données montrent une croissance significative des taux de Capex éligibles et alignés entre 2022* et 2023, avec **75,1% de Capex éligibles dont 44,5% de Capex alignés** :

- les taux 2023 sont au-dessus des taux relatifs à l'éligibilité et alignement du chiffre d'affaires, cela montre l'**orientation prioritaire des investissements vers des activités durables** ;
- l'analyse des 44,5 % d'investissement alignés de l'exercice 2023 (cf. section 8.10.3 *infra*) montre qu'ils se répartissent comme suit :
 - **13,5 % sur l'Énergie** (sortie du charbon, énergies vertes, réseaux de chaleur, efficacité énergétique...) ;
 - **14,5 % sur l'Eau** (principalement eau potable) ;
 - **8,1 % sur les Déchets dangereux** ;
 - **8,5 % sur les Déchets non dangereux** (collecte séparative, tri et recyclage matière).

(*) Rappel concernant les indicateurs de Capex pour l'exercice 2022 :

- 13,7 % de Capex éligibles, dont 8,5 % de Capex alignés ;
- ces taux extrêmement bas n'étant pas représentatifs de l'activité « normale » du Groupe car résultant de l'impact exceptionnel de l'absorption de Suez cette même année :
 - Dénominateur hypertrophié par la variation de la base d'actifs et numérateur minoré par l'impossibilité matérielle d'analyser les Capex du périmètre Suez,
 - Il est donc plus pertinent de comparer 2023 à l'évaluation qui avait été donnée en complément dans le rapport taxonomique 2022 sur le périmètre historique de Veolia : **58 % de Capex éligibles dont 36 % alignés**.

4.5.1.4 Des Opex “taxonomiques” difficiles à interpréter

Contrairement au CA et aux Capex, les Opex sont difficilement interprétables car ils ne recouvrent du fait des règles fixées par la Commission qu’une part limitée des coûts de fonctionnement. En effet, ils excluent les charges d’énergie, d’eau, de produits chimiques, de taxes carbone et surtout d’exploitation courante, qui constituent une part très importante des coûts de fonctionnement de Veolia.

4.5.1.5 Activités éligibles

En termes de chiffre d’affaires, tous les grands secteurs d’activité de Veolia contribuent aux activités éligibles, avec principalement :

- la production et distribution d’eau ;
- le traitement des eaux usées ;
- les réseaux de chaleur ;
- les services de performance énergétique ;
- la collecte sélective et le traitement des déchets.

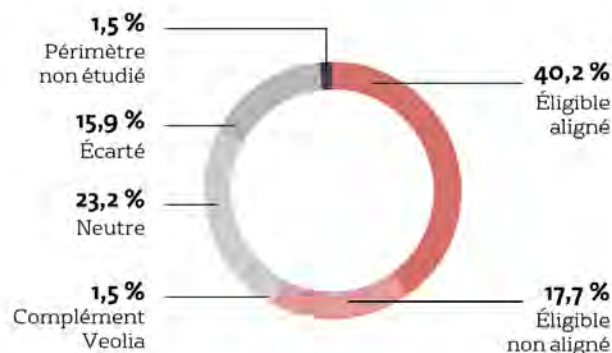
Principales activités éligibles en 2023 (CA)



4.5.1.6 Activités non-éligibles

Pour la bonne information des parties prenantes, Veolia complète les informations relatives au périmètre éligible par une analyse des activités correspondant aux 42,1 % de chiffre d’affaires non-éligible :

Analyse détaillée du chiffre d’affaires



Le détail des activités non-éligibles est donné dans le tableau ci-dessous :

1,5 % Complément Veolia	<p>Activités signalées par Veolia à la Commission européenne comme de bonnes candidates aux prochaines extensions des listes d’activités éligibles. Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> • traitement avant rejet des eaux usées industrielles ; • stockage de certains déchets dangereux ; • valorisation énergétique du CSR non recyclable.
23,2 % Neutre	<p>Activités sans impact négatif sur l’environnement et non couvertes à ce stade par la taxonomie, comprenant une large part de services élémentaires rendus par Veolia à des clients municipaux ou industriels dans le domaine de l’eau.</p>
15,9 % Écarté	<p>Activités écartées de la taxonomie par la Commission européenne comme ne faisant pas partie des financements prioritaires de la transformation écologique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • soit pour des raisons de sélectivité autour des meilleures pratiques, écartant de ce fait des activités néanmoins utiles à la bonne marche des services environnementaux : <ul style="list-style-type: none"> • collecte non sélective des déchets et activités aval associées, • incinération des déchets non dangereux, • sites d’enfouissement de déchets non dangereux, • services énergétiques aux bâtiments sans optimisation. • soit pour des raisons d’exclusion des activités “brunes” : <ul style="list-style-type: none"> • production d’énergie à partir de charbon.
1,5 % Non étudié	<p>Le périmètre non étudié a été réduit le plus possible, en deçà du seuil de matérialité. Il comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l’Ukraine et la Russie, comme indiqué au point 4.5.3.2 <i>infra</i> ; • un certain nombre d’entités dont l’étude n’a pas été possible dans le cadre de cette première application complète de la taxonomie.

4.5.2 CADRE GÉNÉRAL DE LA TAXONOMIE EUROPÉENNE

4.5.2.1 Principes généraux de la taxonomie

Le règlement européen UE/2020/852 du 18 juin 2020 « taxonomie » s'inscrit dans la politique de finance durable déployée par l'Union européenne (UE). Il définit un cadre destiné à favoriser les investissements durables par une information améliorée des acteurs du marché financier.

La durabilité des activités des sociétés s'apprécie par rapport à **six objectifs environnementaux** :

1. l'atténuation du changement climatique (CCM) ;
2. l'adaptation au changement climatique (CCA) ;
3. l'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines (WTR) ;
4. la transition vers une économie circulaire (CE) ;
5. la prévention et la réduction de la pollution (PPC) ;
6. la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes (BIO).

Pour chacun de ces objectifs, la taxonomie définit la notion de durabilité autour des meilleures pratiques contributives à la transformation écologique. Pour être considérée comme durable, une activité doit être éligible et alignée :

Éligible	Activité figurant dans la liste des activités susceptibles de contribuer significativement à au moins l'un des six objectifs environnementaux.
Alignée	Être une activité éligible : <ul style="list-style-type: none"> • conforme aux critères environnementaux correspondants fixés par la taxonomie : <ul style="list-style-type: none"> • contribution substantielle à l'objectif environnemental visé ; • absence de préjudice important aux cinq autres objectifs ; • respectant les garanties minimales (voir section 4.5.3.3 <i>infra</i>).

4.5.2.2 Cadre réglementaire et publications obligatoires

Le cadre général est fixé par le règlement UE/2020/852 du 18 juin 2020 complété par différents textes apportant des précisions sur les modalités de mise en œuvre :

- règlement délégué de la Commission UE/2021/2178 du 6 juillet 2021 définissant les publications obligatoires d'informations taxonomiques dans la déclaration de performance extra-financière, et notamment les indicateurs clés de performance (ICP), leurs modalités de calcul et les informations contextuelles associées à publier, portant sur les périmètres (1) durable, c'est-à-dire éligible et aligné, (2) éligible mais non aligné et (3) non éligible pour le :
 - pourcentage du chiffre d'affaires (CA),
 - pourcentage des dépenses d'investissement (CapEx),
 - pourcentage des dépenses d'exploitation (OpEx) ;
- règlement délégué de la Commission (UE) 2021/2139 du 4 juin 2021, concernant les activités éligibles et les critères techniques associés pour les objectifs 1 et 2 (atténuation du changement climatique et adaptation au changement climatique) ;
- règlement délégué de la Commission (UE) 2022/1214 du 9 mars 2022, complétant le règlement précédent, notamment sur les activités de production d'énergie à partir de gaz naturel ;
- rapports publiés en 2022 par la Platform on Sustainable Finance sur la taxonomie pour les quatre objectifs 3, 4, 5 et 6 (dite « Taxo 4 ») et sur les garanties minimales ;
- règlement délégué de la Commission (UE) 2023/2485 du 27 juin 2023 modifiant le règlement délégué (UE) 2021/2139 par des critères d'examen techniques supplémentaires permettant de déterminer à quelles conditions certaines activités économiques peuvent être considérées comme contribuant substantiellement à l'atténuation du changement climatique ou à l'adaptation à celui-ci et si ces activités ne causent de préjudice important à aucun des autres objectifs environnementaux ;

- règlement délégué de la Commission (UE) 2023/2486 du 27 juin 2023 complétant le règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil par les critères d'examen techniques permettant de déterminer à quelles conditions une activité économique peut être considérée comme contribuant substantiellement à l'utilisation durable et à la protection des ressources aquatiques et marines, à la transition vers une économie circulaire, à la prévention et à la réduction de la pollution, ou à la protection et à la restauration de la biodiversité et des écosystèmes, et si cette activité économique ne cause pas de préjudice important à aucun des autres objectifs environnementaux, et modifiant le règlement délégué (UE) 2021/2178 de la Commission en ce qui concerne les informations à publier, notamment en ce qui concerne la publication de taux d'éligibilité et d'alignement pour chacun des six objectifs environnementaux.

- documents d'interprétations publiés par la Commission européenne en décembre 2021, février 2022, décembre 2022 et juin 2023.

Les nouvelles activités éligibles publiées en 2023 sont dans le présent document désignées sous le vocable "Taxo 2023".

4.5.2.3 Publications volontaires en complément

Pour éclairer la partie non éligible du chiffre d'affaires et donner une vision complète à ses parties prenantes, Veolia publie volontairement une décomposition de la part non éligible selon trois catégories :

- activités proposées par Veolia pour de futures extensions des listes d'activités éligibles ;
- activités neutres pour l'environnement ;
- activités écartées par la Commission européenne.

4.5.3 ORGANISATION ET PRINCIPES APPLIQUÉS

4.5.3.1 Une organisation robuste

Veolia s'est organisée pour être en mesure de fournir de façon aussi fidèle que possible les informations requises. Cette démarche a mobilisé les équipes techniques et financières du Groupe, tant au niveau du Siège que dans les BUs, afin de définir précisément les modalités d'application des règlements délégués au contexte opérationnel des activités de Veolia, et traduire de façon compréhensible et applicable, y compris hors UE, les exigences de la taxonomie, très souvent formulées par référence aux directives européennes. La méthodologie ainsi produite a été validée par une société de conseil spécialisée et intégrée dans un outil développé en interne et déployé à l'échelle mondiale. Cet outil permet de faciliter et de fiabiliser la saisie des informations financières et extra-financières, et ce en évitant tout double comptage :

- évaluation entité par entité de l'éligibilité et de l'alignement (aides méthodologiques contextuelles) ;
- affichage de l'historique 2022 pour tirer parti du dernier inventaire détaillé mené à l'échelle locale et de l'évaluation des critères techniques correspondants.

4.5.3.2 Périmètre couvert

Le périmètre concerné est celui des entités consolidées de Veolia au 31 décembre 2023. L'évaluation des entités et le calcul des ICP ont été faits sans prendre en compte l'Ukraine et la Russie, qui ne sont donc pas comptabilisées dans les numérateurs des ICP, en raison de la situation géopolitique qui leur a été propre durant toute la période étudiée. N'ont également pas été évaluées quelques activités de l'ordre de 1 % de CA, considérées comme non matérielles.

4.5.3.3 Méthodologie d'évaluation des activités

4.5.3.3.1 Activités éligibles

Lors de la dernière clôture, publiée dans le Document d'enregistrement universel 2022, le Groupe a identifié 26 activités opérationnelles éligibles à la taxonomie, et deux activités pour les Capex individuels.

En 2023, Veolia a ajouté 17 activités éligibles sur la base des nouveaux règlements délégués de la Commission publiés du 27 juin 2023 (cf. 4.5.2.2 *supra*).

Pour quelques activités, cela crée des recouvrements significatifs entre des activités définies au titre de l'atténuation du changement climatique et des activités voisines définies au titre de la ressource en eau ou de l'économie circulaire :

Sujet	Activités significativement en recouvrement
Production et distribution d'eau	CCM-5.01 ; WTR-2.01
Traitement des eaux usées	CCM-5.03 ; WTR-2.02
Collecte et transport de déchets non dangereux	CCM-5.05 ; CE-2.03
Tri et valorisation matière	CCM-5.09 ; CE-2.07

Ces recouvrements sont pris en compte dans le calcul de l'éligibilité propre à chacun des six objectifs environnementaux.

Concernant la collecte et le traitement des déchets non dangereux, les précisions suivantes peuvent être apportées :

- la collecte des déchets a été comme en 2022 décomposée en collecte séparative (éligible) et non séparative (non éligible) ;
- l'activité CCM-5.09 de valorisation matière par référence à l'objectif d'atténuation du changement climatique a été précisée pour tenir compte des clarifications apportées par la Commission européenne en décembre 2022 :
 - cette activité est désormais réservée aux centres produisant au

moins 50% des matières premières secondaires directement réutilisables,

- les centres de tri, n'allant pas jusqu'à la production de matières premières secondaires, sont quant à eux analysés par référence à la nouvelle activité CE-2.07 (Taxo 2023 – économie circulaire) qui couvre à la fois les centres de tri et de recyclage matière,
- la chaleur récupérée sur les incinérateurs et valorisée en chauffage urbain a été comptée dans l'activité éligible CCM-4.25 de Production de chaleur/froid par utilisation de chaleur fatale ;
- la production d'électricité à partir de la fraction biogénique des déchets ménagers incinérés a été comptée dans l'activité éligible CCM-4.08 : génération d'électricité par bioénergie. Cette part, qui représente plus de la moitié de l'électricité totale produite, a été ici évaluée par défaut à 50 %, dans une approche prudente.

4.5.3.3.2 Critères de contribution substantielle et DNSH

Le calcul des ICP d'alignement nécessite d'apprécier les deux critères techniques d'évaluation des activités :

- les critères de contribution substantielle (TSC) à l'objectif principal de l'activité visée ;
- les critères DNSH (*do no significant harm*) définis dans les mêmes règlements qui qualifient si les activités ne causent de préjudice important à aucun des cinq autres objectifs environnementaux.

L'évaluation pratique de ces critères par les *business units* repose sur l'application de la méthodologie développée par Veolia évoquée au point 4.5.3.1 *supra*.

Concernant une partie des critères DNSH, la Commission européenne a défini des conditions génériques ne dépendant pas des activités, ce qui nous a conduits à définir des méthodologies transversales, par souci d'efficacité et d'homogénéité :

■ DNSH générique d'adaptation au changement climatique :

- sept types de changements climatiques potentiellement impactants ont été identifiés, associés pour chaque activité de Veolia à des vulnérabilités particulières ;
- les projections du GIEC ont été effectuées sur près de 2 000 sites répartis dans le monde entier, par référence au scénario extrême RCP 8.5 ;
- les risques climatiques sont appréciés au croisement des changements climatiques projetés par le modèle et des vulnérabilités propres à l'activité considérée.

■ DNSH générique sur la ressource en eau : l'évaluation se fait par rapport à la matérialité ou non d'un impact qualitatif ou quantitatif de l'activité considérée sur la ressource en eau; dans le cas où cet impact est matériel, on vérifie :

- le traitement adéquat par l'autorité en charge des permis d'exploiter (cas général) ;
- le traitement dans le cadre d'une certification ISO 14001 quand le cadre réglementaire fait défaut.

■ DNSH générique sur la prévention des pollutions : ce DNSH ne concerne qu'un nombre très limité d'activités chez Veolia (cinq au total) et porte sur l'exclusion de produits chimiques répertoriés comme dangereux. Veolia a mobilisé depuis plusieurs années un groupe de prévention des risques chimiques, sur lequel il a été possible de s'appuyer : après examen, Veolia n'utilise pas ces substances dans les produits qu'elle assemble, ni dans les processus qu'elle exploite (à part bien entendu dans le cas où ces produits sont eux-mêmes des matières entrantes dans le cadre de l'activité de traitement des déchets dangereux, avec l'objectif de les éliminer). Enfin, le département Achats groupe a intégré cette préoccupation dans le déploiement progressif d'une politique d'approvisionnement excluant ces substances, vis-à-vis de nos fournisseurs.

- **DNSH générique sur la préservation de la biodiversité et des écosystèmes** : si l'activité fait partie des activités potentiellement impactantes listées par la directive EU/2011/92 (Annexes I et II), l'évaluation porte sur l'existence ou non d'une évaluation d'impact environnemental incluant la biodiversité, et de la conduite des éventuelles actions nécessaires qui peuvent en découler. A noter que dans l'Union Européenne, les permis d'exploiter prennent en compte cette question.

4.5.3.3.3 Garanties minimales

Pour la clôture taxonomique de l'exercice 2023, les « Garanties minimales » ont été analysées comme suit :

Droits de l'Homme et droits du travail, conformément aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et aux principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme	Veolia se conforme à ces conditions en raison de ses systèmes préexistants, de la gestion de la conformité, des ressources humaines et des risques, exposés dans les sections 4.4 « Performance sociale », 4.6 « Éthique et conformité » et 4.7 « Plan de vigilance » du présent document et de l'absence de manquements significatifs, en cohérence avec la réglementation française sur le « devoir de vigilance ».
Droit de la concurrence et corruption	
Règles fiscales	Sujet étroitement géré au niveau central par le département financier de Veolia, afin de garantir la conformité avec les réglementations et qu'aucun conflit fiscal majeur ne se produise.

Des mesures appropriées de diligence raisonnable et d'atténuation sont mises en place, basées sur une approche fondée sur le risque.

L'extension à la chaîne de valeur sera effectuée en cohérence avec le déploiement de la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), avec une période de deux ans pour adapter les nouvelles exigences de reporting (c'est-à-dire au plus tard à la clôture de l'exercice FY-2026).

La Commission européenne a également introduit mi-2023 la nécessité de permettre l'identification, la prévention, l'atténuation et la correction des impacts principaux défavorables suivants, découlant de la réglementation SFDR :

1. Violation des principes du Pacte mondial des Nations unies et des directives de l'OCDE pour les entreprises multinationales
2. Manque de processus et de mécanismes de conformité pour surveiller la conformité avec les principes du Pacte mondial des Nations unies et les directives de l'OCDE pour les entreprises multinationales
3. Écart de rémunération non ajusté entre les sexes
4. Non-diversité des sexes au sein du conseil d'administration
5. Exposition aux armes controversées (mines antipersonnel, munitions à fragmentation, armes chimiques et biologiques)

Ces sujets sont identifiés par Veolia comme des sujets d'intérêt, avec une mesure de la situation et :

- des plans de diligence raisonnable et d'atténuation appropriés sur les points 1 et 2 (cf. DEU 4.1.2.),
- des plans d'action sur les points 3 et 4 (cf. DEU 4.4.5.),
- et aucune exposition au point 5.

Par conséquent, il est considéré que Veolia respecte les garanties minimales en 2023.

4.5.3.4 Méthodes appliquées pour le calcul des Indicateurs Clés de Performance

Norme comptable	• L'analyse a été menée selon les normes IFRS, de façon cohérente avec le reporting financier.
Monnaie	• Les chiffres sont exprimés en millions d'euros, en appliquant aux monnaies locales le même taux de conversion que dans la clôture financière de l'exercice.

4.5.3.4.1 Indicateur clé de performance pour le chiffre d'affaires (CA)

Dénominateur	<ul style="list-style-type: none"> • Le CA total comptabilisé au dénominateur est le CA consolidé du rapport financier. • Les revenus perçus pour compte de tiers ne sont pas pris en compte.
1. Décomposer les contrats en activités élémentaires	• L'analyse se fait à l'échelle élémentaire, au niveau des contrats et de sous-parties de contrats pour les contrats multi-activités. Cela permet d'identifier des lignes élémentaires d'activité, correspondant le cas échéant pour un même contrat aux différentes activités exercées, certaines éligibles à la taxonomie et d'autres non.
2. Répartir le chiffre d'affaires sur les lignes élémentaires d'activité	<ul style="list-style-type: none"> • Le CA du Groupe a été réparti au niveau élémentaire des différents contrats évoqués ci-dessus, après neutralisation des ventes internes pour se ramener à un CA contributif cohérent avec le CA consolidé du groupe. • Dans certains cas, l'allocation d'un chiffre d'affaires global à des activités élémentaires a nécessité de recourir à une clé de répartition physique ou financière, choisie pour sa disponibilité et sa pertinence. Par exemple, dans le cas de la collecte, on a eu recours aux tonnages pour séparer d'un côté la collecte sélective éligible à la taxonomie et d'un autre la collecte mélangée. Dans le cas d'une concession d'eau ne distinguant pas eau potable et eau usée dans son chiffre d'affaires, ce sont les Opex qui ont permis de répartir le CA entre les activités taxonomiques élémentaires. • En procédant ainsi, l'ensemble du CA consolidé du Groupe a été réparti sans double comptage au niveau des activités élémentaires, éligibles ou non et alignées ou non.

4.5.3.4.2 Indicateur clé de performance pour les Capex

La taxonomie prévoit que les Capex à prendre en comptes sont les entrées d'actifs issues des investissements de l'exercice et des opérations de fusions acquisition corrigées des variations de goodwill.

En 2023, les CAPEX pris en compte par Veolia sont :

- les investissements industriels bruts tels que mentionnés dans la section 5.3.2.1 supra et comprenant :
 - (a) les Capex reliés à des activités éligibles ;
 - (b) les Capex de transformation liés à la transformation d'activités non éligibles ou éligibles non alignées, en activités alignées ou la création de nouvelles activités alignées ;
 - (c) les Capex individuels visant à la mise en place, hors activité opérationnelle éligible, de dispositifs alignés avec la taxonomie, comme par exemple le déploiement de dispositifs d'efficacité énergétique sur les bâtiments de Veolia ;
- les variations de la base d'actifs dues aux opérations de fusions-acquisitions et comprenant en 2023, les acquisitions suivantes :
 - filiales Reciclados La Red S.LL et Banales III localisées respectivement à Madrid et Séville ;
 - Lydec suite à sa consolidation ;
 - U.S. Industrial Technologies aux États-Unis.
- le retraitement des Goodwill

Les Capex de type (b) ont été analysés par des fiches individuelles en analysant les investissements sur le long terme et en évaluant l'impact taxonomique de leur activité.

Les Capex de type (c) pris en compte sont ceux liés aux véhicules légers (activité CCM 6.05) et à l'immobilier (activité CCM 7.07).

4.5.3.4.3 Indicateur clé de performance pour les Opex

Les OpEx à prendre en compte dans la taxonomie ne sont qu'une partie limitée des OpEx : essentiellement la maintenance et excluant ce qui a trait à l'exploitation. Cette définition limitative pose de sérieux problèmes à Veolia du fait de la forte imbrication des processus de maintenance et d'exploitation au regard des activités exercées, qui complique l'identification d'une frontière nette entre les Opex correspondants :

- Pour la clôture 2022, il avait été décidé de se rapprocher au mieux de la définition donnée par la Commission européenne et un certain nombre de natures de dépenses ont été déduites des coûts des ventes : énergie pour la production et la distribution, énergie pour les activités de trading, coûts des certificats et du CO₂, coût de l'eau et des produits chimiques, traitement et élimination des sous-produits, remise en état des sites et divers coûts d'exploitation ;
- Pour la clôture 2023, et compte tenu des nombreux outils disparates de suivi financier dans les nombreuses géographies du Groupe, il a été décidé d'étudier un échantillon représentatif fiable, permettant de définir, après élimination des coûts d'énergie, eau, produits chimiques et certificats CO₂, un ratio sur base des Opex résiduels des BUs, afin d'isoler les seuls Opex de maintenance voulus par la définition taxonomique. Ce ratio a été ensuite appliqué à l'ensemble des BUs, ce qui permet à la fois de simplifier leurs remontées et de fiabiliser le résultat global calculé au niveau du Groupe ;
- Comme pour le chiffre d'affaires, des clés de répartition les plus pertinentes possible ont été utilisées pour répartir les Opex dont le suivi interne actuel n'est pas aussi fin que le découpage taxonomique en activités élémentaires.

Remarque : Les Opex individuels hors activités opérationnelles liées à la mise en place de dispositifs alignés avec la taxonomie n'ont pas été évalués car peu significatifs (application du principe de matérialité).

4.6 Éthique et conformité


Veolia considère qu'éthique et conformité sont indissociables ; elles contribuent toutes les deux à la « sécurité éthique ».

Le Groupe est de ce fait attentif à la connaissance, à la compréhension, au partage et au respect, par l'ensemble de ses collaborateurs, de ces valeurs et des règles de conduite qui en découlent, spécialement celles liées aux droits humains et sociaux ainsi qu'à l'éthique des affaires résultant des lois et traités internationaux dans l'ensemble des 57 pays⁽¹⁾ où il est présent. Cette démarche s'inscrit tout naturellement dans la raison d'être du Groupe au même titre que la prise en compte de la diversité culturelle et la préservation de l'environnement. La Société s'attache à promouvoir ces thématiques auprès de ses parties prenantes.

Afin d'assurer la mise en œuvre de ses valeurs, le Groupe déploie des politiques éthique et conformité destinées à le préserver des risques éthiques, juridiques et réputationnels via le respect des normes qui lui sont applicables.



Dans le cadre de son programme stratégique GreenUp 2024- 2027, Veolia a renouvelé son engagement en faveur des territoires et pris l'objectif et la cible suivants :

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Référence 2023	Cible 2027
Soutenir le développement des territoires de manière responsable	Éthique et intégrité		• Réponses positives à la question sur l'éthique et la conformité dans l'enquête <i>Voice of Resources</i>	88 %	≥ 83 %
Sponsor	Eric Haza		Membre du comité exécutif, directeur des affaires juridiques		

4.6.1 ÉTHIQUE

4.6.1.1 Le Guide Éthique

La Société a mis en place en février 2003 le programme « Éthique, Conviction et Responsabilité » qui a fait l'objet d'actualisations en 2004, 2008, 2011, 2013, 2018 (date à laquelle il a pris le nom de « Guide Éthique »), 2020 et 2023. Celui-ci intègre la présentation du dispositif d'Alerte Éthique Groupe résultant des préconisations de la loi Sapin II du 9 décembre 2016, de la loi relative au devoir de vigilance du 27 mars 2017, ainsi que du règlement général sur la protection des données – RGPD et de la loi Wasserman du 21 mars 2022 qui renforce la protection du lanceur d'alerte. Ce système d'alerte complète celui relatif aux alertes hiérarchiques mises en place au sein des *Business Units*.

Conçu comme un document de référence du comportement pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe à tous les niveaux de l'entreprise et dans tous les pays d'intervention, il comporte en annexe un code de conduite anticorruption.

Le Guide Éthique énonce les valeurs spécifiques du Groupe ainsi que les règles de conduite qui en découlent et qui constituent le socle de la performance économique, sociale et environnementale :

- la responsabilité : le Groupe engage sa responsabilité en faveur du développement harmonieux des territoires et de l'amélioration des conditions de vie des populations concernées par ses activités dans une optique d'intérêt général, ainsi qu'en interne par le développement des compétences de ses salariés et l'amélioration des conditions de santé et de sécurité au travail ;
- la solidarité : les activités du Groupe servant des intérêts collectifs et partagés, l'exigence de solidarité s'applique aux relations nouées avec l'ensemble des parties prenantes. Cela se traduit notamment par la recherche de solutions permettant la fourniture de services essentiels pour tous ainsi que par le respect d'une charte de comportement des managers afin que les valeurs fondamentales du Groupe soient partagées et respectées dans le monde entier ;

- le respect : il guide les comportements individuels de chacun, à travers le respect de la légalité, des règles internes du Groupe et le respect d'autrui ;
- l'innovation : imaginer, créer, être audacieux pour construire les services à l'environnement de demain. Veolia a placé la recherche et l'innovation au centre de sa stratégie afin d'élaborer des solutions durables au service de ses clients, de l'environnement et de la Société ;
- le sens du client : rechercher une efficacité et une qualité accrues de nos services, être à l'écoute de nos clients, afin de concrétiser leurs attentes techniques, économiques, environnementales et sociétales, par la capacité du Groupe à leur apporter des solutions adaptées et innovantes.

4.6.1.2 Le comité d'éthique

Le comité d'éthique est composé de cinq membres désignés par le comité exécutif qui peuvent être des salariés, des anciens salariés ou des personnes externes qui offrent les garanties d'indépendance et de compétence requises. Indépendants dans l'accomplissement de leur mission, les membres du comité ne peuvent recevoir d'instructions de la direction générale ni être révoqués de leur mandat dont la durée est de quatre ans renouvelable.

Il est chargé de s'assurer de la bonne mise en application des valeurs déclinées dans le Guide Éthique de Veolia et auxquelles le Groupe et l'ensemble de ses collaborateurs adhèrent.

Dans le cadre de ses attributions, le comité d'éthique interprète le Guide Éthique en tenant compte de la diversité des sociétés appartenant au Groupe, des spécificités de leurs activités et du cadre juridique réglementaire et social des pays dans lesquels elles sont implantées.

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

Il est investi de toute l'autorité nécessaire pour exercer ses attributions à l'égard des sociétés du groupe Veolia, tant en France qu'à l'étranger ; il peut ainsi avoir accès aux documents utiles et entendre tout collaborateur du Groupe, ses commissaires aux comptes et tout tiers.

Dans l'exécution de sa mission, il peut s'appuyer sur la direction de l'audit interne et sur les directions du Groupe auxquelles il peut demander d'intervenir sur toute question de sa compétence. Il peut également recourir aux services d'experts extérieurs, se rendre sur tout site ou dans toute société du Groupe.

Depuis 2004, tout collaborateur suspectant le non-respect des valeurs et règles de conduite énoncées dans le Guide Éthique et considérant qu'informer sa hiérarchie directe serait inapproprié, ou qui ne serait pas satisfait de la réponse donnée par celle-ci, peut saisir directement le comité d'éthique.

Dans ce cadre, le comité d'éthique est chargé de gérer le nouvel outil d'Alerte Éthique Groupe mis en place depuis le 15 janvier 2019 qui repose sur une plateforme numérique sécurisée permettant à l'auteur d'un signalement de s'exprimer dans plus d'une vingtaine de langues. Le lancement de cet outil a fait l'objet d'une campagne d'information destinée aux collaborateurs, déployée dans chaque zone par les directions de la communication interne. Cette faculté d'alerte est ouverte aux tiers depuis début 2020.

Tout auteur de signalement peut également, comme par le passé, saisir le comité d'éthique par tous moyens de toute question de sa compétence en particulier pour des faits qu'il considérerait comme constitutifs d'actes de corruption ou de trafic d'influence.

Si le comité d'éthique ne recommande pas l'utilisation de l'anonymat, les collaborateurs comme les tiers ont néanmoins la possibilité de rester anonymes s'ils le souhaitent en utilisant la plateforme numérique sécurisée.

Le comité d'éthique garantit la totale confidentialité des informations qui lui sont communiquées tant sur les auteurs de signalement, dont il assure la protection pendant la durée des investigations, que sur les personnes mises en cause. Le comité transmet à la direction de la conformité les signalements qui lui paraissent relever de la compétence de cette dernière et notamment celles relevant de la loi Sapin II et du devoir de vigilance. Lors du traitement des signalements, il peut se faire également assister par ses délégués pays pour les besoins de l'enquête.

Le comité d'éthique rend compte annuellement de son action au conseil d'administration de Veolia Environnement.

4.6.2 CONFORMITÉ

4.6.2.1 Stratégie et organisation

Veolia dispose d'une direction de la conformité, rattachée au secrétariat général du Groupe, dont le champ de compétence couvre l'identification, la prévention des risques de conformité ainsi que le respect des procédures dans les domaines suivants :

- lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- blanchiment d'argent et financement du terrorisme ;
- devoir de vigilance des entreprises ;
- atteintes aux droits humains et libertés fondamentales ;
- atteintes à l'environnement ;
- pratiques anticoncurrentielles ;
- protection des données personnelles ;
- conflits d'intérêts ;
- cadre général de la représentation d'intérêt (lobbying) ;
- intégrité des marchés financiers (délits d'initiés) ;
- fraude.

La direction de la conformité a pour mission de renforcer la culture de la conformité au sein du Groupe et dans ses relations avec les tiers afin de le protéger contre les risques de non-conformité. Elle utilise à cette fin tous les outils disponibles : normes, procédures, programmes de conformité, actions de formation et de sensibilisation, etc.

La direction de la conformité supervise notamment l'établissement, la mise à jour et la diffusion de l'ensemble des normes : chartes, guides, codes, politiques, procédures nécessaires liés à ses programmes de conformité. Elle intervient en soutien des *Business Units* (BU) en s'appuyant sur un réseau de responsables conformité au niveau des zones et des pays (cf. section 4.6.3.3.1 *infra*).

La direction de la conformité a également pour mission, en lien avec les autres structures de l'entreprise, de détecter les situations de non-conformité, de les traiter de manière appropriée et de proposer les éventuelles mesures correctrices visant au non-renouvellement de tels faits.

Son périmètre d'intervention englobe l'ensemble du Groupe ainsi que les relations avec les clients, partenaires, intermédiaires, fournisseurs et sous-traitants.

Les instances dirigeantes (comité exécutif, comité de direction) et le conseil d'administration de Veolia Environnement sont pleinement impliqués dans la définition et l'application de la politique conformité du Groupe. Membre du comité de direction, le directeur de la conformité :

- intervient régulièrement au comité de direction ainsi qu'au comité exécutif, et, *a minima* annuellement, au comité des comptes et de l'audit. Il est au besoin auditionné par le conseil d'administration ;
- rapporte directement à la directrice générale.

Les politiques relevant de la direction de la conformité doivent être déployées par chacune des directions fonctionnelles dans leurs activités respectives et par toutes les *Business Units* et zones avec, le cas échéant, des adaptations rendues nécessaires au niveau local. Les directeurs conformité de zone (CCOz) sont en charge du déploiement de la politique du Groupe au niveau des zones.

4.6.2.2 Pilotage

La direction de la conformité Groupe interagit en particulier avec les directions fonctionnelles Groupe suivantes : la direction des risques et assurances, la direction de la sûreté, la direction juridique, la direction financière, la direction de l'audit interne et du contrôle interne, et la direction des ressources humaines.

La démarche de conformité s'articule au travers du pilotage ou de la participation aux comités suivants :

Comité d'éthique et de conformité Veolia	Créé en 2018, il rassemble les principales directions fonctionnelles impliquées dans la politique d'éthique et de conformité du Groupe et favorise la nécessaire coordination en la matière sous l'égide du président du comité d'éthique (cf. section 4.6.3.3.1 <i>infra</i>).
Comité des parrainages et des mécénats	Présidé par le secrétaire général du Groupe, il examine et valide les projets de parrainages et mécénats engagés par Veolia Environnement ou les projets cofinancés par plusieurs entités du Groupe en France.
Comité des droits de l'Homme et vigilance	Créé en 2016 par décision du comité exécutif, et placé sous la présidence du secrétaire général du Groupe, ce comité pilote la politique droits de l'Homme et vigilance de Veolia.
Comité de l'information privilégiée	Créé à l'issue du comité de communication de 2016, il statue notamment sur la qualification de tout événement ou information susceptible d'être qualifiée d'information privilégiée au sens de la réglementation MAR. Ce comité est présidé par le directeur général adjoint en charge des finances, du digital et des achats.
Comité de prévention des fraudes	Créé en 2020 et présidé par le directeur de la conformité, il réunit les directions parties prenantes à la détection, aux investigations, à la mise en place de plans d'action et à la prévention des fraudes. Il se tient deux fois par an et des comités <i>ad hoc</i> sont organisés le cas échéant.

4

4.6.3 PRÉVENTION DE LA CORRUPTION, PRATIQUES ANTI-CONCURRENTIELLES ET FRAUDE

4.6.3.1 Risques et opportunités

La prévention de la corruption et autres comportements contraires à l'intégrité des affaires constituent un enjeu majeur pour le Groupe et l'ensemble de ses collaborateurs. Le Groupe se doit d'être particulièrement vigilant vis-à-vis de ces risques (cf. chapitre 2, section 2.2.2.4 *supra*, relatif notamment aux risques réglementaires, éthiques et juridiques) au vu notamment de la nature de ses marchés, du montant des investissements engagés et des difficultés propres à certains pays dans lesquels l'activité est exercée. Des actes de collaborateurs, de mandataires sociaux ou de parties prenantes externes contrevenant aux principes affirmés par le Groupe pourraient exposer ce dernier à des sanctions pénales et/ou civiles ainsi qu'à une dégradation de sa réputation.

Les programmes de prévention de la corruption, des pratiques anticoncurrentielles et de la fraude favorisent la diffusion au sein du Groupe d'une culture de transparence et d'intégrité, œuvrant ainsi à préserver sa réputation et la confiance des parties prenantes internes et externes à son égard. Ils permettent, outre la réduction du risque dans ces domaines, de renforcer l'attractivité du Groupe ainsi que sa différenciation commerciale.

4.6.3.2 Politique et engagements

Les valeurs de Veolia, rappelées dans le Guide Éthique, et notamment le respect de la légalité, des règles internes du Groupe et le respect d'autrui doivent guider les comportements individuels de tous ses collaborateurs et dirigeants.

La direction générale de la Société est très engagée dans la prévention et la détection de la corruption ainsi que dans la prévention des pratiques anticoncurrentielles comme le traduit la mise en place, sous sa supervision, de nombreuses normes internes en ce domaine (notamment le Guide Éthique, le Guide de conformité au droit de la concurrence, le Guide de prévention du risque pénal, le code de conduite anticorruption, le système d'alerte interne, les procédures « clés », etc.) visant notamment à prévenir les risques de corruption et de pratiques anticoncurrentielles. Ces procédures couvrent un certain nombre d'activités « à risque » du Groupe telles que les intermédiations commerciales, les parrainages et mécénats, les activités dans les pays sensibles, etc.

Cet engagement du Groupe se traduit par ailleurs par de fréquentes prises de position du président et de la directrice générale de la Société soulignant l'importance de la politique de conformité (séminaire des

dirigeants, discours de vœux, etc.).

Par ailleurs, Veolia conduit, de façon récurrente, des actions de formation et de sensibilisation de ses collaborateurs en ce domaine (cf. section 4.6.3.3.4 *infra*).

Cette politique s'inscrit pleinement dans le cadre de l'application de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (ci-après « loi Sapin II »).

Dans le cadre de l'enquête d'engagement (Voice of Resources), une enquête indépendante réalisée annuellement par un prestataire externe, les résultats relatifs à la thématique « Éthique et Conformité » sortent en hausse pour l'année 2023. Parmi le cercle des quelque 160 000 participants, 88% des salariés interrogés répondent positivement à la question si les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans leurs entités respectives (cf. section 4.1.1 *supra*).

4.6.3.3 Actions et résultats

4.6.3.3.1 Définir, piloter et coordonner les programmes de conformité

Gouvernance et définition des programmes de conformité

Une direction de la conformité a été mise en place en 2018. Elle assure la gouvernance de programmes de conformité concernant notamment les thématiques corruption, pratiques anticoncurrentielles, fraude et représentation d'intérêts (cf. section 4.6.2 *supra*).

Gouvernance, pilotage et coordination des zones et Business Units

La démarche du renforcement de la politique conformité a été accompagnée par la mise en place d'une lettre de mission à destination des directeurs de zone, rappelant leurs responsabilités en matière de conformité. Chaque zone s'est ainsi dotée d'un directeur conformité de zone (CCOz), rattaché hiérarchiquement au directeur de zone et fonctionnellement au directeur de la conformité du Groupe. Chaque CCOz déploie la politique conformité Groupe et met en œuvre ses missions conformément aux besoins de la zone ou des filiales de son périmètre. En 2022, dans le cadre du rapprochement entre Suez et Veolia, le réseau conformité a été progressivement étendu à l'ensemble du nouveau périmètre du Groupe, et ce dans le respect des réglementations anti-concurrentielles en vigueur.

Comité d'éthique et de conformité Veolia

Afin de mieux traduire la complémentarité de l'éthique et de la conformité, un organe de coordination et de liaison a été créé en 2018 : le comité d'éthique et de conformité Veolia. Placé sous l'égide du président du comité d'éthique, il réunit au plus haut niveau, les directions fonctionnelles principalement intéressées par les problématiques éthique/conformité, tout spécialement la direction de la conformité, la direction financière, la direction juridique, la direction des ressources humaines, la direction de l'audit interne et du contrôle interne, la direction de la communication. Cette instance favorise les échanges ainsi que la compréhension des enjeux éthiques et la coordination des actions qui traduisent la politique éthique du Groupe.

4.6.3.3.2 Identifier et évaluer les risques de non-conformité

Depuis 2017, le Groupe renforce continuellement ses dispositifs de conformité, à partir des résultats issus de sa cartographie spécifique des risques de corruption réalisée selon une méthodologie commune chez Veolia, qui combine des données internes et externes.

La cartographie des risques de corruption est un exercice réalisé dans un premier temps au niveau de la *Business Unit*. Elle aboutit dans un second temps à une vision consolidée à l'échelon du Groupe, qui permet aux *Business Units* d'identifier les risques constatés au niveau global.

En 2023, la cartographie des risques de corruption a fait l'objet d'une actualisation, sur la base d'une nouvelle méthodologie, au niveau des *Business Units* et du Groupe.

Cartographie des risques de corruption Groupe : principales étapes de réalisation et de mise à jour

2017	Diagnostic de l'existant	<ul style="list-style-type: none"> Inventaire des systèmes et bonnes pratiques en place sous la forme d'un questionnaire en ligne envoyé aux principales parties prenantes internes (directeurs juridiques, secrétaires généraux, <i>risks managers</i>...).
2018	Réalisation de la cartographie des risques de corruption au niveau Groupe	<ul style="list-style-type: none"> Identification et évaluation des principaux thèmes de risques, en fonction des segments d'activités, des marchés et des processus internes ; réalisation d'un état des lieux des dispositifs existants et de leurs niveaux de déploiement ; renforcement du niveau de maîtrise par des plans d'action spécifiques et déployés pour le Groupe.
2018 et 2019	Analyses des risques de corruption au niveau des <i>Business Units</i> et des zones	<ul style="list-style-type: none"> Développement des scénarios de risques de corruption sur la base des thèmes de risques identifiés au niveau du Groupe. Ces analyses de risque se déroulent sous la forme d'entretiens et d'ateliers réalisés avec les équipes locales représentatives (dirigeants et managers) de la zone ou de la <i>Business Unit</i> ; identification des actions prioritaires à mettre en place et à suivre dans les plans d'action.
2020	Mise à jour de la cartographie des risques de corruption Groupe par la consolidation des analyses issues des <i>Business Units</i> et des zones	<ul style="list-style-type: none"> Consolidation des thèmes de risques de corruption à partir des scénarios de risques issus des ateliers de <i>Business Units</i> et de zones ; détermination du profil de risques de chaque zone géographique et évaluation du niveau de maturité de leur environnement de contrôle.
	Travaux de cartographie des risques de corruption des tiers	<ul style="list-style-type: none"> Actualisation de la cartographie des risques de corruption des fournisseurs sur la base des catégories achats du Groupe.
2021	Poursuite du déploiement et actualisation des cartographies des risques de corruption	<ul style="list-style-type: none"> Sur des entités nouvellement acquises, d'une part ; et d'autre part, actualisation des cartographies des <i>Business Units</i>.
2022	Refonte de la méthodologie de réalisation des cartographies de risques de corruption	<ul style="list-style-type: none"> Révision de la méthodologie et mise en cohérence avec les exigences de la loi Sapin II ; Lancement de la campagne d'actualisation en novembre 2022.
2023	Mise à jour des cartographies des risques de corruption BU et Groupe	<ul style="list-style-type: none"> Déploiement de la nouvelle méthodologie sur les <i>Business Units</i>. Consolidation des cartographies des <i>Business Units</i> et production d'une cartographie Groupe.

Cette méthodologie est cohérente et intégrée avec le processus de réalisation de la cartographie des risques globale du Groupe. Elle est également en ligne avec les meilleures pratiques professionnelles et recommandations émises par les autorités publiques et les associations professionnelles.

Évaluation des tiers (fournisseurs, partenaires, intermédiaires, clients)

Sur la base des risques liés à ses métiers, Veolia a choisi de privilégier l'évaluation de ses fournisseurs, de ses grands clients, et de certains autres tiers particulièrement sensibles tels que les intermédiaires commerciaux ou les partenaires engagés dans les projets de développement du Groupe. Le dispositif d'évaluation de l'intégrité des tiers de Veolia repose sur plusieurs composantes.

D'une part, le processus d'analyse des grands clients et des fournisseurs s'appuie sur une solution logicielle dédiée, dont le déploiement initié en 2021 a été poursuivi tout au long de 2022. En 2023, ce dispositif est opérationnel à travers le Groupe.

D'autre part, les intermédiaires commerciaux font l'objet d'un processus spécifique, gouverné par une procédure interne, dont la direction de la conformité est en charge avec l'appui de la direction de la sûreté et en application de laquelle les contrats concernant ces intermédiaires font l'objet d'une revue systématique. Ainsi, une équipe dédiée au sein de la direction de la sûreté est en charge d'une partie du processus d'évaluation des tiers conçu pour identifier et évaluer les risques juridiques, commerciaux, financiers et réputationnels liés à l'emploi d'intermédiaires commerciaux.

Par ailleurs, l'évaluation des tiers avec lesquels le Groupe envisage de s'engager dans le cadre de projets de développement est effectuée au moyen de la procédure interne correspondante. Les projets significatifs font ainsi l'objet d'une revue systématique de la part de la filière conformité.

Intégration des sociétés ex-Suez

Dans le cadre du rapprochement avec Suez, un plan d'intégration et d'analyse des risques d'intégrité a été mis en œuvre en 2022, ceci afin

d'assurer le déploiement effectif du dispositif conformité de Veolia au sein des entités ayant rejoint le Groupe. À ce titre, ces dernières ont entrepris, sur la base d'une approche par les risques, une mise en cohérence avec les règles conformité du Groupe applicables. Le dispositif conformité a ainsi été progressivement étendu depuis, aux ex-entités Suez ayant intégré Veolia, et ce dans le respect des réglementations anticoncurrentielles en vigueur.

4.6.3.3 Identifier et gérer les alertes

Dispositif d'alerte

Veolia dispose d'un dispositif général d'alerte inscrit dans le Guide Éthique. Tout manquement à une des règles de conduite énoncées dans ce document peut être porté à la connaissance du comité d'éthique via un numéro d'appel dédié, l'adresse électronique du comité ou par tout autre moyen. En 2022, ce dispositif a été étendu au périmètre des sociétés Suez ayant intégré le Groupe.

Ce dispositif d'alerte est destiné à permettre le recueil de signalements relatifs à l'existence de comportements ou de situations contraires aux lois applicables et aux politiques et règles du Groupe, notamment au Guide Éthique et au code de conduite anticorruption. Il importe de souligner que ce système complète les alertes hiérarchiques existantes au sein des *Business Units*, qui subsistent et dont l'utilisation est encouragée.

Ce système de recueil des signalements est géré par le comité d'éthique. Cet outil centralisé et sécurisé permet aux lanceurs d'alertes de demeurer anonymes, s'ils le souhaitent. Il est ouvert tant aux collaborateurs du Groupe qu'aux tiers. Par ailleurs, tous les acteurs internes et externes conservent la possibilité de saisir le comité d'éthique directement, tout en bénéficiant là encore d'un niveau élevé de confidentialité.

Les alertes reçues par le comité d'éthique *via* ce dispositif et qui apparaîtraient relever du champ de compétence de la direction de la conformité lui sont immédiatement transmises pour traitement.

Il importe de souligner que ce système complète les alertes passant par d'autres canaux au sein des BUs (alertes hiérarchiques) qui subsistent et dont l'utilisation est encouragée. Par ailleurs, certaines entités du Groupe (États-Unis, Canada, Royaume-Uni et Allemagne notamment) ont par le passé mis en place un dispositif spécifique aux alertes professionnelles de nature financière opérées par un fournisseur externe.

Des communications internes portant sur le traitement des alertes, les alertes hiérarchiques ainsi que la promotion du dispositif d'alerte auprès des nouveaux arrivants au sein de Veolia ont régulièrement lieu. En 2023, une nouvelle campagne de communication portant sur le module complémentaire « Whispli Voice » a été réalisée.

Reporting fraude

L'animation et la coordination du dispositif de prévention des risques de fraude reposent sur plusieurs composantes. Le dispositif d'« Alerte et reporting fraude » vise à faciliter la remontée et la compréhension des schémas de fraude utilisés, permettant ensuite la mise en œuvre des actions nécessaires pour s'en prémunir. Les fraudes identifiées au sein du Groupe doivent faire l'objet d'une information. Celles-ci sont répertoriées dans trois grandes catégories : le « détournement d'actifs », la « communication d'informations frauduleuses » et la « corruption et les comportements non éthiques ». Les fraudes sont évaluées en fonction de leur gravité qui est déterminée à partir de leur montant mais aussi d'autres critères comme le risque réputationnel et le risque commercial pour la BU et pour le groupe. Depuis 2020, un comité de prévention des fraudes a été institué au sein du Groupe. Il réunit l'ensemble des directions parties prenantes avec comme objectif un renforcement continu du dispositif de prévention des fraudes. En 2021, une nouvelle formation en ligne sur la prévention des fraudes aux faux ordres de virement a été lancée auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe concernés. Son déploiement s'est

poursuivi sur 2022, notamment auprès des collaborateurs ayant rejoint le groupe récemment.

Depuis 2023, les enseignements du reporting Fraude alimentent la production de la cartographie des risques de corruption.

4.6.3.4 Former et sensibiliser nos collaborateurs et parties prenantes

Programme de formation anticorruption, prévention de la fraude et conformité au droit de la concurrence

Veolia organise, de manière récurrente, des formations dans les domaines de l'éthique et de la conformité. Ces programmes, régulièrement renouvelés et renforcés, portent sur la prévention des pratiques anticoncurrentielles, du risque pénal ainsi que de la fraude. Leur déploiement s'opère tant par le biais d'outils en *e-learning* que par des activités en présentiel.

Des formations spécifiques sur le code de conduite anticorruption et les pratiques anticoncurrentielles, au contenu défini par la direction de la conformité, sont régulièrement organisées. Ces formations sont obligatoires. Conjointement déployées par les fonctions RH et conformité, sous la forme d'*e-learning*s, elles s'adressent à l'ensemble des managers du Groupe. En 2023, 36 200 salariés de Veolia ont ainsi été concernés par la formation en ligne obligatoire.

Dans une perspective plus globale, les responsables conformité des zones ont la charge de définir au niveau des BU, en lien étroit avec les directions de ressources humaines et sur la base d'une approche par les risques, un plan de formation conformité spécifique à chacune de leurs zones. En application de ce plan, des formations complémentaires peuvent être dispensées aux collaborateurs occupant des fonctions exposées.

Code de conduite anticorruption

Le code de conduite anticorruption, adopté par le comité exécutif en 2018, décrit les principes et actes destinés à respecter l'engagement du Groupe à prohiber, sans réserve, toute forme de corruption et comportements assimilés ou équivalents et à se conformer aux réglementations et meilleures pratiques en ce domaine.

Il s'applique au sein de toutes les sociétés contrôlées directement ou indirectement par Veolia, en France et dans tous les pays dans lesquels elles sont implantées ou y exercent des activités, quelles qu'en soient les formes juridiques.

Toutes les zones et *Business Units* doivent déployer le code sur leurs périmètres respectifs. En France et dans certains pays, sa mise en œuvre passe par l'intégration du code dans les règlements intérieurs des entités juridiques en question. Au sein de Veolia Environnement, le règlement intérieur ainsi modifié est entré en vigueur le 15 juillet 2018. Pour la France, le code de conduite a été présenté en comité d'entreprise. Hors de l'Hexagone, les modalités de communication et de mise en œuvre du code dépendent des exigences légales locales.

Ce code de conduite anticorruption fait l'objet d'une présentation en saynètes illustrant les scénarios de corruption présentés dans le document, ceci afin de faciliter une meilleure appropriation de cet enjeu par les collaborateurs du Groupe. Chaque situation est complétée d'éclairages, de renvois au texte du code de conduite anticorruption et de conseils pratiques. Ce guide illustré constitue un outil de sensibilisation et de formation facilement partageable qui vient en complément d'autres actions déployées par le Groupe telles que des modules d'*e-learning* ou des ressources mises à disposition des salariés via notamment le site intranet de la direction de la conformité.

Poursuite des actions de communication « Éthique et conformité »

Veolia communique de façon régulière sur le thème de la prévention de la corruption. Ainsi, en 2021, le Groupe a mené une campagne de communication intitulée « Éthique & Conformité », dont l'objectif

était de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs du Groupe à ces enjeux, et ce sur une période de plusieurs mois. Elle a été déclinée via de multiples supports (vidéos, messages des instances dirigeantes, affichage, présentations lors de réunions d'équipe...) de manière à toucher et impliquer une audience maximale. Cette campagne matérialise les engagements « non négociables » en matière d'éthique et de conformité pris par le Groupe, dans le cadre de sa raison d'être et plus largement.

À l'occasion de l'édition 2022 de la Journée mondiale de lutte contre la corruption, la directrice générale de Veolia, a tenu à réitérer auprès des collaborateurs du Groupe toute l'importance que celui-ci accorde au respect des règles d'éthique et de conformité. En 2023, la dirigeante a communiqué à travers un message vidéo diffusé aux bornes du Groupe sur l'actualisation du document « Les Essentiels », le manuel des 30 principales règles et politiques du Groupe, dont les 10 premières règles concernent l'éthique et la conformité.

4.6.3.3.5 Contrôler et améliorer les processus

Évaluation générale du dispositif de conformité de Veolia

Le Groupe mène annuellement une campagne d'évaluation qui porte sur les principales composantes de son dispositif de conformité.

La quasi-totalité des entités de Veolia est amenée à participer à cette campagne, au cours de laquelle les BUs doivent tout d'abord justifier les réponses qu'elles fournissent (phase d'autoévaluation). Par la suite, ces éléments sont revus par la direction conformité Groupe, qui en

apprécie la justesse et le niveau de maturité (phase d'évaluation). À ce titre, la fonction conformité exerce un contrôle de second niveau à l'égard du dispositif existant. À l'issue de la campagne, les résultats font l'objet d'une présentation au comité des comptes et de l'audit du Groupe. En 2023, les modalités de cette campagne ont été soumises à un contrôle de troisième niveau.

Initiatives de certification ISO 37001

ISO 37001 est la norme internationale relative aux systèmes de management anticorruption. À cet égard, un certain nombre de zones du Groupe sont actuellement certifiées, ou sont en voie de l'être prochainement. Actuellement, en 2023, 36 entités sont certifiées sur la zone Amérique latine. La zone Europe centrale et orientale, pour sa part, dispose à fin 2023 de 86 entités certifiées réparties sur huit BUs et poursuit le déploiement de la norme dans son périmètre. Au cours de cette même année, les sociétés Eau France et OTV ont également obtenu la certification ISO 37001. Ces initiatives témoignent des efforts du Groupe et de son engagement en matière de prévention et de lutte contre la corruption.

Élaboration d'un dispositif de contrôles anticorruption

En 2023, un dispositif de contrôles anticorruption a été élaboré dans le cadre d'un projet interne associant plusieurs directions centrales et des fonctions risques et contrôles. La finalité de celui-ci est de doter le Groupe d'un mécanisme permettant de mieux appréhender les risques de corruption et de répondre aux exigences réglementaires. L'efficacité de ces contrôles est vérifiée dans le cadre des campagnes d'évaluation annuelles.

4.6.4 DROITS DE L'HOMME

4.6.4.1 Risques et opportunités

En raison de l'étendue géographique de ses activités, le Groupe est exposé au non-respect, par des parties prenantes, notamment externes (sous-traitants, fournisseurs), des principes édictés par la politique droits de l'Homme du Groupe (cf. section 2.2.2.4 *supra* relative notamment aux risques réglementaires, éthiques et juridiques). Veolia met donc en œuvre une diligence adaptée afin d'en garantir le respect.

Le programme droits de l'Homme de Veolia vise à conserver la confiance des parties prenantes internes et externes, à renforcer l'attractivité et la différenciation commerciale du Groupe ainsi qu'à préserver sa réputation. Ce programme s'inscrit dans la démarche de la raison d'être du Groupe.

4.6.4.2 Politique et engagements

Depuis son adhésion en 2003 au Pacte mondial des Nations unies (Global Compact), Veolia en soutient et promeut les principes dans sa sphère d'influence, et en particulier en ce qui concerne la reconnaissance du droit de négociation collective et la lutte contre les discriminations dans le monde professionnel. Le respect de ces droits fondamentaux et de ces engagements pour un développement durable s'inscrit naturellement dans la politique des droits de l'Homme définie par le Groupe. La formalisation de cette dernière en 2016 a conduit à la création du comité des droits de l'Homme et de vigilance qui est en charge de superviser le dispositif droits de l'Homme au sein de Veolia (cf. section 4.6.2.2 *supra*).

Ainsi, le Groupe s'engage depuis des années pour le respect des droits de ses salariés, de ses sous-traitants et fournisseurs mais aussi de ceux des communautés situées dans les territoires où il intervient. Cet attachement est formulé dans ses engagements pour un développement durable (cf. section 4.1.1 *supra*) ainsi que dans les valeurs fondamentales et principes édictés dans son Guide Éthique (cf. section 4.6.1.1 *supra*).

La politique droits de l'Homme de Veolia se concentre sur huit enjeux prioritaires :

- trois enjeux liés aux droits des populations concernées par ses activités :
 - le droit à un environnement sain et à la protection des ressources,
 - le droit à l'eau et à l'assainissement,
 - les droits et le respect des modes de vie des communautés locales;
- cinq enjeux liés aux droits fondamentaux au travail :
 - l'élimination du travail forcé,
 - l'abolition du travail des enfants,
 - l'élimination des discriminations,
 - la promotion de la liberté d'association et de négociation collective,
 - le droit à un environnement de travail sain et sécurisé.

La direction des ressources humaines et la direction de la conformité sont engagées avec les autres directions fonctionnelles du Groupe et l'ensemble des entités à faire respecter ces droits.

Le droit à un environnement sain et à la protection des ressources

Ces préoccupations ont un écho particulier pour Veolia car elles sont au cœur de ses métiers. La section 4.2 *supra* présente des éléments détaillés concernant ces deux thématiques.

Le droit à l'eau et à l'assainissement

Ces deux sujets représentent des enjeux essentiels pour Veolia du fait de son histoire et de ses missions. Ils sont détaillés dans les sections 4.1.1, 4.1.2 et 4.3.3 *supra*.

Les droits et modes de vie des communautés locales

Veolia est attaché à la reconnaissance des droits et modes de vie des communautés au sein desquelles ses activités se déploient. Le Groupe met ainsi en œuvre des initiatives nombreuses et variées afin d'entretenir un dialogue permanent avec les habitants de ces territoires (cf. 4.3.2.3.2 *supra*).

L'élimination du travail forcé ou obligatoire

Veolia interdit toute forme de travail forcé ou obligatoire. Ces engagements sont rappelés dans le Guide Éthique, en particulier s'agissant du respect des normes fondamentales internationales du travail et de l'interdiction du travail forcé dans l'ensemble de ses exploitations. Cette interdiction s'applique également à toute forme d'esclavage moderne et de traite des êtres humains.

L'abolition du travail des enfants

Veolia proscrit strictement le travail des enfants. Dans certains cas particuliers, notamment les situations d'apprentissage en alternance, des mineurs peuvent travailler dans le respect des dispositifs réglementaires applicables. Ces engagements sont rappelés dans le Guide Éthique, en particulier s'agissant du respect des normes fondamentales internationales du travail et de l'interdiction du travail des enfants.

La lutte contre les discriminations

Les engagements de Veolia sont présentés dans la section 4.4.5.3 *supra*.

La liberté d'association et la reconnaissance du droit de négociation collective

Les engagements de Veolia sont présentés dans la section 4.4.5.2 *supra*.

Le droit à un environnement de travail sain et sécurisé

Les engagements de Veolia sont présentés dans la section 4.4.3 *supra*.

Veolia se place ainsi clairement dans une démarche de progrès constant face aux enjeux auxquels il est confronté.

À cette fin, le Groupe sollicite l'avis de différentes parties prenantes externes particulièrement attentives au sujet : organisations internationales, associations spécialisées et entreprises.

4.6.4.3 Actions et résultats

4.6.4.3.1 Définir, piloter et coordonner le programme des droits de l'Homme

Gouvernance du programme

Le comité des droits de l'Homme et vigilance constitue l'organe de coordination de l'enjeu des droits humains et libertés fondamentales pour Veolia. Présidé par le secrétaire général du Groupe et animé par la direction de la conformité, il est responsable du bon déploiement de la politique droits de l'Homme de Veolia, de son appropriation par les collaborateurs et du suivi des plans d'action. En 2023, le comité s'est réuni à deux reprises de manière à garantir l'effectivité de cette politique.

L'apport du réseau international

La direction de la conformité exerce son rôle relatif aux droits de l'Homme en s'appuyant sur un réseau de responsables conformité couvrant l'ensemble du Groupe (cf. section 4.6.3.3.1 *supra*). La coordination et l'animation de ce réseau sont assurées par un responsable droits de l'Homme et vigilance rattaché à la direction de la conformité. Dans le cadre de ce dispositif, les responsables conformité ont participé régulièrement au comité des droits de l'Homme et de vigilance de Veolia au cours de 2023.

4.6.4.3.2 Identifier et évaluer les risques

Veolia identifie les risques liés aux droits de l'Homme et au devoir de vigilance par le biais de différents outils et méthodes.

Cartographie des risques droits de l'Homme

Une actualisation de la cartographie des risques droits de l'Homme a été réalisée en 2020 par le biais d'une enquête. Elle s'appuie sur une méthodologie développée par la direction des risques, combinant les résultats d'études effectuées au niveau Groupe avec des contributions issues des entités opérationnelles. À la différence des précédents exercices, l'enquête 2020 a couvert l'ensemble du périmètre du Groupe. Elle a également été repensée de manière à s'articuler autour des thématiques suivantes : droits humains au sein des *Business Units* ; parties prenantes externes ; dispositifs de gestion Groupe de l'enjeu des droits de l'Homme.

S'inscrivant dans un temps long, les conclusions de ces travaux ont servi de base au pilotage du dispositif droits de l'Homme de Veolia en 2023.

Évaluation des tiers

Veolia s'appuie sur un dispositif d'évaluation des tiers qui comprend différentes composantes.

Le Groupe évalue la performance de ses fournisseurs stratégiques et/ou à risque, entre autres dans les domaines des droits fondamentaux, sociaux et environnementaux. Ces évaluations couvrent ainsi 21 critères tels que l'eau, les pollutions locales, le dialogue social, le travail des enfants et le travail forcé.

En 2020, la filière achats a renforcé sa capacité d'évaluation des tiers via la mise en œuvre d'un questionnaire RSE ciblant les fournisseurs les plus à risque, à l'occasion des appels d'offres menés par le Groupe.

Les évaluations réalisées dans le cadre du processus dit « Grands projets » (cf. 4.6.3.3.2 *supra*) prennent également en compte l'enjeu des droits humains.

4.6.4.3.3 Identifier et gérer les alertes

Dispositif d'alerte

Le dispositif d'alerte Groupe permet de traiter les incidents liés aux atteintes aux droits de l'Homme et aux libertés fondamentales, enjeux au sujet desquels Veolia exerce une vigilance soutenue. Le dispositif d'alerte est ouvert aux tiers. Le fonctionnement de celui-ci est précisé à la section 4.6.3.3.3 *supra*.

4.6.4.3.4 Former et sensibiliser nos collaborateurs et parties prenantes

Déploiement du Guide Éthique actualisé

Le Guide Éthique présente les valeurs et principes appliqués dans le cadre de ses activités. Sa dernière version réaffirme l'attachement de Veolia à se conformer entre autres aux initiatives internationales majeures que sont le Pacte mondial des Nations unies, le droit international relatif aux droits de l'Homme et les principes directeurs de l'OCDE applicables aux entreprises internationales.

Élaboration d'une formation droits humains en ligne

Un *e-learning* « Droits de l'Homme » a été développé au cours de 2022. Sa conception fait suite aux conclusions de l'enquête droits humains réalisée en 2020. Cette formation a été suivie par plus de 60 % des collaborateurs du groupe en 2023.

Sensibilisation des fournisseurs

La charte des fournisseurs de Veolia, « Nos principes fondamentaux de la relation fournisseurs », a pour ambition d'engager et de responsabiliser les fournisseurs de Veolia notamment en matière de droit social et de protection de l'environnement.

Par ailleurs, dans le contexte des évaluations, il est demandé aux fournisseurs de prendre en compte les recommandations issues de celles-ci et de mettre en œuvre des plans d'actions correctives si besoin et d'impliquer dans cette démarche leurs propres fournisseurs et sous-traitants.

La politique conformité achats est exposée dans la section 4.3.2.3.4 *supra*.

Sensibilisation achats responsables

Les achats constituent une thématique essentielle dans le cadre des engagements pris par Veolia en matière de développement durable. Afin d'atteindre ses objectifs, le Groupe a entamé une démarche progressive ciblant en priorité les équipes achats. En 2019, pour renforcer le déploiement du programme de conformité achats, Veolia a lancé un programme de certification de ses acheteurs au travers d'un *e-learning* développé conjointement avec le Campus Veolia. Des formations à l'évaluation des fournisseurs sont réalisées, régulièrement, en français, anglais et espagnol, pour toutes les BUs du Groupe.

4.6.4.3.5 Contrôler et améliorer les processus

Contrôle et évaluation

En 2023, le Comité des droits de l'Homme et de vigilance (CDHV) s'est attaché à examiner l'avancement des plans d'action opérationnels et fonctionnels engagés.

L'activité du CDHV bénéficie de la participation du Groupe à l'association Entreprises pour les droits de l'Homme qui constitue un forum d'échanges entre pairs visant à consolider et diffuser les bonnes pratiques en matière de droits humains. Le CDHV met ainsi à profit le retour d'expérience des membres de cette organisation, notamment en ce qui concerne le pilotage du plan de vigilance du Groupe (*cf. section 4.7 infra*).

Dans le cadre de l'évaluation annuelle du dispositif de conformité du Groupe (*cf. section 4.6.3.3.5 supra*), le respect des exigences liées au devoir de vigilance (droits humains, santé-sécurité, environnement, achats responsables) fait l'objet d'une revue approfondie. Les résultats de ces travaux sont présentés et discutés à l'occasion du CDHV.

Clause de développement durable

Obligatoire, la clause de développement durable est intégrée dans les nouveaux contrats, les contrats renouvelés, ou ceux qui font l'objet d'un avenant avec les fournisseurs et sous-traitants. Elle vise à prévenir les risques liés aux règles d'éthique et de droit social (droits de l'Homme, travail des enfants, corruption, etc.). Le déploiement de cette clause s'élève à 89 % en 2023 (*cf. section 4.3.2.3.4 supra*).

4.6.5 AUTRES PROGRAMMES DE CONFORMITÉ

4.6.5.1 Protection des données personnelles

Le Groupe s'est organisé pour s'assurer de l'application des dispositions nationales et du règlement européen relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel (RGPD), tout en conservant une priorité à l'égard des entités entrant dans le champ d'application du RGPD. Cette démarche contribue également au renforcement constant des mesures de protection des données afin de limiter les risques liés aux systèmes d'information et à la perte de données. Elle s'articule autour de la déclinaison des principes de la Politique de protection des données personnelles. Ainsi, la direction de la conformité du Groupe définit des lignes directrices dédiées destinées à renforcer la protection des données des collaborateurs, des candidats, des clients ainsi que les personnes physiques représentant les parties prenantes du Groupe traitées par Veolia. L'ensemble des standards du Groupe fait ensuite l'objet d'une déclinaison par les *Business Units* afin de s'adapter aux spécificités des législations locales.

En 2023, le Groupe a poursuivi le renforcement de son organisation en réseau, qui assure le déploiement des standards communs de protection des données tels que définis par la direction de la conformité du Groupe. Le pilotage de ce déploiement est assuré par le *Global Data Protection Officer* (GDPO), également DPO de Veolia Environnement SA, qui exerce ses fonctions sous la responsabilité du directeur de la conformité du Groupe. Le GDPO collabore avec les directions systèmes d'information (IS&T), juridique et de la sûreté du Groupe (Team DPO) et coordonne un réseau de *Data Protection Officers* (DPOs); et de *Data Protection Correspondents* (DPC) couvrant toutes les BUs du Groupe, lesquels sont dotés de relais (*Data Protection Managers*) au sein de chaque entité.

Le Groupe prend les mesures nécessaires afin de répondre efficacement aux demandes d'exercice des droits dans les délais impartis, grâce à la mise en place d'une organisation appropriée au travers de ses DPO et de processus de remontées internes. À notre

connaissance, toutes les demandes de personnes physiques exerçant l'un de leurs droits ont été adressées par l'entité du Groupe concernée, sans que cela ne donne lieu à des sanctions de la part des autorités de contrôle.

Par ailleurs, en 2023, Veolia Environnement a poursuivi le déploiement de son processus de *Design and Legal Authority*, commun aux directions IS&T, sûreté, conformité et juridique, destiné à garantir une bonne cohérence et le meilleur niveau possible de protection des données personnelles. Ce processus permet l'évaluation de plusieurs centaines d'outils informatiques annuellement (évaluation de l'architecture technique, des normes de sécurité, de l'expérience utilisateur et des documents juridiques, notamment en ce qui concerne la protection des données personnelles, les limites de responsabilité correspondantes et les politiques de licence).

Le Groupe s'est également investi dans l'intégration des nouvelles mesures édictées par la Commission européenne en juin 2021 et en juillet 2023 relatives, d'une part, aux clauses contractuelles types au titre du transfert de données personnelles entre les responsables du traitement et les sous-traitants situés dans des pays tiers et, d'autre part à la nouvelle décision d'adéquation concernant la circulation sécurisée et fiable des données entre l'Union européenne et les États-Unis.

Ces mesures ont imposé la reprise des travaux engagés par la direction juridique pour s'assurer de la conformité au RGPD des contrats avec les fournisseurs du Groupe. Ce processus d'actualisation s'est poursuivi au cours de l'année 2023.

Dans le cadre de son contrôle interne conformité, Veolia réalise annuellement une évaluation du programme de conformité déployé par ses entités aux fins de renforcer la protection des données. Ce processus d'évaluation vise à mesurer la progression du niveau de maturité de chacune des entités et leur capacité à prévenir les risques d'atteinte à la protection des données des personnes. Cette évaluation qui intègre le déploiement des normes et procédures du Groupe fait l'objet d'un processus d'amélioration continue.

4.6.5.2 Conformité environnementale

La gestion et la protection de l'environnement font l'objet d'un suivi attentif de la part des pouvoirs publics de par les enjeux qu'elles représentent. Cette préoccupation se traduit par l'existence de très nombreuses réglementations en la matière, auxquelles Veolia est tenu de se conformer. Afin d'assurer un haut niveau de performance et de satisfaire ainsi aux obligations qui lui incombent, le Groupe a défini une politique environnementale ambitieuse et matérialisée par la mise en œuvre d'un système de management interne dédié (cf. section 4.2.1 *supra*). En 2023, enrichi de nouvelles précisions méthodologiques destinées à simplifier et rendre plus pertinente la rédaction des plans d'actions, le dispositif prend en compte désormais les retours des évaluations précédentes, dans une logique d'amélioration continue.

4.6.5.3 Cadre général de la représentation d'intérêts (lobbying)

Veolia contribue activement aux réflexions, consultations et travaux relatifs à l'évolution de la gestion des services à l'environnement menés par les décideurs publics internationaux, européens et nationaux, les associations professionnelles, les *think tanks* et les ONG. Ces actions sont menées, conformément aux réglementations applicables, dans le prolongement de son adhésion aux initiatives de Global Compact, dans le cadre général du Guide Éthique du Groupe et en cohérence avec son code de conduite anticorruption.

Veolia Environnement est inscrit sur plusieurs registres de transparence et notamment :

- au registre de transparence, registre des représentants d'intérêts de la Commission européenne et du Parlement européen (depuis 2009) ;
- aux États-Unis, sur le registre *lobbying disclosure* ;
- en France, sur le répertoire numérique public géré par la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP). Le Groupe est également inscrit sur le registre du Sénat qui a maintenu l'inscription des représentants d'intérêts sur une liste qui lui est propre.

Parallèlement, les collaborateurs exerçant (ou susceptibles d'exercer) des activités de représentation d'intérêts ont été, en coordination avec la direction de la conformité du Groupe, sensibilisés au double objectif de respect des règles de déontologie et d'obligation de déclaration.

En juin 2019, Veolia s'est doté d'une norme interne qui concerne la conduite à adopter dans le cadre de l'adhésion et de la participation à des associations professionnelles. Cette procédure vise notamment à assurer que la représentation d'intérêts respecte les meilleurs standards en vigueur.

Conformément au renforcement des obligations déclaratives en France et à l'extension du dispositif aux activités menées auprès de certains décideurs publics locaux, entrés en vigueur en juillet 2022, Veolia a adapté son dispositif interne, de manière à satisfaire aux obligations légales en la matière. En 2023, le Groupe a élargi les exigences de déclaration afin de se conformer pleinement au cadre réglementaire renforcé.

Par ces règles et ces démarches, le Groupe marque son engagement à respecter et à faire respecter les règles mises en place par les différents pays et institutions afin d'assurer la transparence et la conformité des actions de représentation d'intérêts.

4.6.5.4 Prévention relative aux délits d'initiés

Pour prévenir le risque de délit d'initié, la Société a adopté un code de conduite régissant les opérations réalisées sur ses titres. La directrice générale et les membres du comité exécutif étant considérés comme des initiés permanents, les opérations sur les titres de la Société ne leur sont autorisées que pendant des périodes définies et sous réserve qu'ils ne soient pas détenteurs, durant ces périodes, d'informations privilégiées. Ces dispositions concernent également les initiés dits « occasionnels ». Le code de conduite des opérations sur titres de la Société prend en compte l'évolution des obligations mises à la charge des émetteurs ou de leurs dirigeants, concernant notamment la tenue et la mise à jour des listes d'initiés et les obligations de déclaration des opérations sur titres par les dirigeants de haut niveau de la Société et les personnes qui leur sont étroitement liées.

4.6.5.5 Pays sensibles

Du fait de son implantation internationale, Veolia mène des activités dans certains pays à l'égard desquels des autorités nationales ou instances internationales ont édicté des restrictions. Le Groupe est également susceptible d'entrer en contact avec des personnes à l'encontre desquelles des mesures restrictives pourraient avoir été mises en œuvre.

Afin de prévenir tout risque lié à l'éventuelle violation de telles mesures restrictives, Veolia a déployé une procédure dont l'objectif est de s'assurer de la conformité des activités du Groupe aux réglementations en vigueur concernant les régimes de sanctions. Cette procédure prévoit que toute activité, nouvelle ou existante, dans des pays ou en lien avec des personnes susceptibles d'être concernés par un régime de sanction fasse l'objet d'une analyse préalable par la direction de la conformité permettant d'évaluer tout risque et de réaliser un suivi *a posteriori* du projet validé.

4.7 Plan de vigilance

Cette section présente la synthèse de la mise en œuvre par Veolia Environnement des exigences imposées par la loi sur le devoir de vigilance. La loi n° 2017-399 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre requiert de leur part l'établissement d'un plan de vigilance (Plan). Ce dernier repose notamment sur des « mesures de vigilance raisonnable propres à identifier les risques et prévenir les atteintes graves envers les droits humains et libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement ».

Conformément à la législation en vigueur, Veolia Environnement a développé un plan de vigilance. Le périmètre de ce dernier couvre l'ensemble du Groupe.

Une version détaillée du Plan a également été préparée. Elle est accessible sur le site du Groupe *via* le lien suivant : <https://www.veolia.com/fr/groupe/profil/conformite-vigilance>.

4.7.1 CONFORMITÉ DU PLAN PAR RAPPORT À LA LOI

Le Plan intègre les cinq piliers requis par la loi sur le devoir de vigilance, à savoir :

- une cartographie des risques ;
- des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs ;
- des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves ;

- un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques ;
- un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

La loi prévoit un compte rendu de mise en œuvre qui est présenté ci-après.

4.7.2 COMPTE RENDU DE MISE EN ŒUVRE 2023

Veolia a veillé, tout au long de 2023, à ce que le dispositif mis en œuvre dans le cadre de la loi sur le devoir de vigilance corresponde aux exigences de celle-ci. À ce titre, les actions suivantes peuvent être relevées :

- élaboration d'un comparatif relatif à l'existence d'une politique droits humains dans les sociétés du CAC 40. Cette démarche a eu pour objet d'étudier la possibilité de marquer l'engagement du Groupe Veolia sur ce sujet à travers la publication officielle d'une politique ;
- mise en place d'une nouvelle fonctionnalité du dispositif d'alerte interne « Whispli Voice » : cette hotline digitale permet au lanceur d'alerte de déposer une alerte vocale ;
- perfectionnement du Système de management environnemental et industriel (SMEI) du Groupe : enrichi de nouvelles précisions méthodologiques destinées à simplifier et rendre plus pertinente la rédaction des plans d'actions, le dispositif prend en compte désormais les retours des évaluations précédentes, dans une logique d'amélioration continue ;

- développement d'une formation en ligne portant sur les droits de l'homme : cet e-learning a pour but de sensibiliser les collaborateurs du Groupe sur les enjeux liés aux droits humains. Ce module vient ainsi enrichir le volet communication du dispositif de vigilance mis en œuvre par Veolia.

Les améliorations apportées au dispositif du devoir de vigilance du Groupe telles que décrites ci-dessus s'inscrivent dans une démarche de progrès conforme à l'esprit de la loi.

4.8 Synthèse des informations au titre de la déclaration de performance extra-financière

Conformément aux articles L. 225-102-1, L. 22-10-36 et R. 225-105 du Code de commerce français, Veolia Environnement présente les informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, ainsi que les effets de cette activité quant au respect des droits de l'Homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.

À la lumière de son modèle d'affaires (cf. chapitre 1, section 1.2.2 *supra*), Veolia a identifié les principaux risques liés à ses activités pour chacune des catégories d'information requise.

En 2017, Veolia a réalisé une cartographie de ses enjeux de RSE. Ces enjeux ont été cotés au regard de leur impact tant pour ses parties prenantes que pour le Groupe. En 2019, Veolia a précisé cette cartographie en explicitant les risques et opportunités associés à chaque enjeu. Une actualisation a été opérée en 2020.

Veolia a ensuite effectué une analyse de cohérence entre :

- sa cartographie des enjeux de RSE (risques et opportunités) ; et
- sa cartographie des facteurs de risques Groupe (cf. chapitre 2, section 2.2 *supra*).

L'angle d'analyse de ces deux cartographies se complète dans leurs approches stratégiques, extra-financières et financières, et pour répondre aux enjeux de publication de la déclaration de performance extra-financière.

Principes	Section
Notes méthodologiques	4.9
Avis sur la conformité et la sincérité des informations	4.10
Modèle d'affaires et création de valeur	
Modèle d'affaires	1.2.4
Raison d'être	1.1.2
Engagement pour une performance environnementale, sociale et sociétale	Intro du 4 et 4.1

Risques et opportunités	Description des risques, politiques et résultats	Lien avec la raison d'être et les objectifs de performance plurielle
Conséquences environnementales de l'activité de Veolia		
Ressources naturelles	<p>Risques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pas de risques majeurs <p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solutions pour l'économie circulaire 	4.2.2 Économie circulaire
Dérèglement climatique	<p>Risques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Émissions de GES des sites exploités • Interruption des services en cas d'événement climatique extrême <p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solutions d'efficacité énergétique, de recours aux énergies renouvelable, de captage du méthane proposées à nos clients • Solutions d'adaptation au dérèglement climatique proposées à nos clients 	4.2.3 Lutte contre le dérèglement climatique
Biodiversité et milieu	<p>Risques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pollution émise par les activités de Veolia • Dégradation de la biodiversité sur les sites à fort enjeu <p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solutions de traitement des pollutions difficiles proposées à nos clients • Solutions de préservation et de restauration de la biodiversité proposées à nos clients 	4.2.4 Protection des milieux et de la biodiversité
Ressources en eau	<p>Risques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exploitation de sites en zone de stress hydrique <p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solutions de préservation des ressources en eau 	4.2.5 Gestion durable de la ressource en eau

Risques et opportunités	Description des risques, politiques et résultats	Section	Lien avec la raison d'être et les objectifs de performance plurielle
Conséquences sociétales de l'activité de Veolia			
Dialogue parties prenantes	Risques		
	<ul style="list-style-type: none"> Mécontentement ou contestation de la société civile ou des usagers de nos services 	2.2.2.1	Engagements de performance plurielle avec et pour les parties prenantes
Opportunités			
	<ul style="list-style-type: none"> Développement de partenariats et de nouveaux mécanismes de dialogue Anticipation des attentes des parties prenantes externes Légitimité à opérer 	4.1.3	
Développement territorial	Risques		
	<ul style="list-style-type: none"> Atteintes environnementales, sociales ou éthiques de nos fournisseurs et sous-traitants 	2.2.2.2 et 2.2.2.4	Création d'emplois et de richesses dans les territoires
Opportunités			
	<ul style="list-style-type: none"> Mécontentement ou contestation de la société civile ou des usagers de nos services Développement socio-économique local Co-construction de nouveaux services et nouveaux mécanismes de dialogue adaptés aux enjeux locaux 	4.3.2	
Accès aux services	Risques		
	<ul style="list-style-type: none"> Mécontentement ou contestation de la société civile ou des usagers de nos services Distribution d'eau de qualité non satisfaisante 	2.2.2.1	Accès aux services essentiels (eau et assainissement)
Opportunités			
	<ul style="list-style-type: none"> Solutions adaptées pour maintenir et développer un accès universel aux services Solutions pour développer un accès fiable à de l'eau de qualité 	2.2.2.1 et 4.3.3	
Conséquences sociales de l'activité de Veolia			
Santé et sécurité	Risques		
	<ul style="list-style-type: none"> Risque d'accident ou de décès de nos salariés et sous-traitants 	2.2.2.2	Sécurité au travail
Opportunités			
	<ul style="list-style-type: none"> Intégrité physique et mentale des salariés Satisfaction et bien-être des salariés Amélioration de la productivité et de la performance 	4.4.3	
Développement professionnel et engagement	Risques		
	<ul style="list-style-type: none"> Perte d'employabilité de nos salariés Manque d'engagement des salariés 	2.2.2.2	Formation et employabilité des salariés
Opportunités			
	<ul style="list-style-type: none"> Développement des compétences des salariés Satisfaction, bien-être et engagement des salariés 	4.4.4	Engagement des collaborateurs
Respect des diversités, cohésion et dialogue social	Risques		
	<ul style="list-style-type: none"> Risques réglementaires, éthiques et juridiques 	2.2.2.4	Mixité
Opportunités			
	<ul style="list-style-type: none"> Cohésion et stabilité sociale Motivation et engagement des salariés 	4.4.5	
Prévention de la corruption			
	Risques		
	<ul style="list-style-type: none"> Corruption 	2.2.2.4	Éthique et conformité
Opportunités			
	<ul style="list-style-type: none"> Confiance des parties prenantes Compétitivité et différenciation commerciale 	4.6.3	

Risques et opportunités	Description des risques, politiques et résultats	Lien avec la raison d'être et les objectifs de performance plurielle
Section		
Respect des droits de l'Homme		
Risques		
• Non-respect des droits de l'Homme	2.2.2.4	
Opportunités		
• Confiance des parties prenantes	4.6.4	
• Compétitivité et différenciation commerciale		
Lutte contre l'évasion fiscale		
Le Groupe applique une politique fiscale, disponible sur le site internet, qui consiste :		-
• à respecter toutes les lois et conventions fiscales internationales en vigueur ;	6.1 Note 12.3	
• à payer l'impôt juste ;		
• à s'assurer que le risque fiscal est géré ;		
• à appliquer des choix fiscaux qui correspondent à la substance économique de ses activités ;	2.1.1 et 2.1.5	
• à avoir une démarche responsable avec les autorités fiscales.	2.2.2.3	
Au titre de l'exercice 2023, aucune conséquence sur ce point n'a été constatée dans le cadre des activités du Groupe lors de la mise en œuvre des mesures de contrôle interne appropriées.		

Autres thématiques citées dans l'article L. 225-102-1

Informations relatives	Sections
• aux conséquences sur le changement climatique de l'activité de la Société et de l'usage des biens et services qu'elle produit ;	4.2.3
• à ses engagements sociétaux en faveur :	
• du développement durable,	4.1
• de l'économie circulaire,	4.2.2
• de la lutte contre le gaspillage alimentaire,	Veolia n'estime pas être porteur de risque ou d'opportunité majeurs sur les sujets de lutte contre le gaspillage alimentaire et la précarité alimentaire, et du respect du bien-être animal.
• de la lutte contre la précarité alimentaire,	
• du respect du bien-être animal, et	
• d'une alimentation responsable, équitable et durable ;	4.2.2.3.2.1
• aux accords collectifs conclus dans l'entreprise et à leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés ;	4.4.5.2
• aux actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités et aux mesures prises en faveur des personnes handicapées.	4.4.5.3

Autres thématiques

Informations relatives	Sections
• Taxonomie	4.5

4.9 Méthodologie

Les informations sociales et environnementales figurant dans ce document sont extraites de la base de données internationale que Veolia a constituée pour établir son reporting social et environnemental. Les informations sociétales sont issues de cette même base ainsi que d'autres reportings du Groupe (financier et achats responsables) ou sont obtenues sur des périmètres géographiques ou business restreints ou auprès de services centralisés au niveau du Groupe.

- Les indicateurs ont été choisis afin de suivre en priorité : les performances relatives aux principaux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux du Groupe ;
- les effets de la politique sociale, environnementale et sociétale du Groupe ;
- les obligations réglementaires (article R. 225-105-1 du Code de commerce en France, article 173-IV de la loi de transition énergétique).

PÉRIMÈTRE DE REPORTING

Le reporting social représente l'ensemble des sociétés consolidées dans les états financiers selon la méthode de l'intégration globale et celles dont le Groupe assure le management opérationnel et situées dans tous les pays où le Groupe emploie du personnel.

À compter de 2018, toute acquisition d'entité (externe au Groupe Veolia) réalisée durant l'année N, est prise en compte dans le périmètre social à compter du 1^{er} janvier de l'année N+1. Cette règle permet une meilleure intégration des processus ressources humaines de Veolia, des standards sécurité et des engagements du Groupe.

Depuis 2016, dans un souci de cohérence avec le périmètre de reporting financier, les concessions de Chine ne sont plus dans le reporting social excepté pour les indicateurs définis dans le cadre des engagements pour un développement durable. Ainsi, le taux de fréquence et le taux de gravité des accidents de travail, le taux de salariés ayant bénéficié d'au moins une action de formation et le taux de couverture par une instance de dialogue social sont calculés en intégrant les concessions chinoises qui représentaient 4 225 salariés au 31 décembre 2023.

Depuis 2017, les salariés absents durant l'année complète pour des raisons autres que maladie professionnelle ou suite à un accident du travail sont déduits du calcul du nombre de jours calendaires d'absence. Ils sont également décomptés du calcul de l'effectif en équivalent temps plein (ETP).

Les heures de formation correspondent à la période du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'année. La seule exception concerne le Japon qui capte les heures de formation entre le 1^{er} décembre N-1 au 30 novembre N. Cette règle est applicable jusqu'à fin 2023.

L'indicateur mixité de la performance plurielle fait référence au Top 500 des cadres supérieurs du Groupe. Il s'agit, au sein du Groupe Veolia, des salariés dirigeants occupant un poste gradé 16 et plus selon la méthode *Global Grading System* du cabinet Willis Towers Watson.

Depuis 2020, pour évaluer l'impact éventuel de la crise sanitaire sur les

données sociales, un indicateur a été créé pour permettre d'enregistrer les absences en jours calendaires liées à cette période (isolement, chômage partiel, garde d'enfants).

Le reporting environnemental couvre les activités liées à l'exploitation des services publics d'eau ou d'assainissement, les activités de collecte, transfert et traitement de déchets ainsi que les activités de nettoyage et maintenance industrielles et les services énergétiques (réseaux de chaleur et de froid, utilités industrielles et services énergétiques aux bâtiments). Sur ce périmètre, le reporting couvre l'ensemble des activités dont le Groupe possède le contrôle opérationnel. Les activités exclues en 2023 sont estimées à environ 4 % du chiffre d'affaires total et se répartissent entre quelques activités d'exploitation restant à intégrer et les activités à faible impact environnemental (fonctions support, bureaux d'études et établissements de formation). En 2023, les activités liées à WTS (Veolia Water Technologies & Solutions) ont été incluses.

Sur ce périmètre, les données sociales et environnementales, issues du système d'information dédié du Groupe, sont consolidées à 100 % quel que soit le taux d'intégration dans les états financiers.

Le reporting sociétal couvre le même périmètre que celui du reporting social et environnemental pour les données qui proviennent de l'un de ces reportings, et tel qu'indiqué dans le protocole de reporting sociétal. Le reporting sociétal couvre aussi des périmètres spécifiques en raison de la nature des indicateurs et des sources dont les données sont issues. Ces spécificités sont alors énoncées avec la présentation de l'indicateur.

Dans le calcul de l'indicateur de suivi de l'engagement six (nombre de personnes raccordées), pour les contrats arrivant à terme, les personnes ayant été raccordées par Veolia à l'eau ou à l'assainissement continuent d'être comptabilisées dans cet indicateur.

Les données collectées couvrent la période du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'année 2023.

PROTOCOLES

Dans les cas où il n'existe pas de référentiel externe de reporting reconnu et pertinent, le Groupe a défini ses propres procédures de reporting, inspirées des bonnes pratiques et des projets de normes internationales, décrivant la méthodologie de recueil, de mesure, de calcul, de contrôle, d'analyse et de consolidation des données.

Les protocoles de reporting environnemental et sociétal sont disponibles en français et en anglais pour les entités et sur le site internet de Veolia (www.veolia.com). Le référentiel de reporting social est disponible pour les entités en français, anglais, allemand, espagnol, et portugais.

CONSOLIDATIONS ET CONTRÔLES

Des contrôles automatisés sont effectués au niveau des entités grâce au progiciel utilisé. Les données sont consolidées et contrôlées par la direction des ressources humaines et la direction du soutien aux métiers et de la performance du Groupe pour ce qui concerne respectivement les indicateurs sociaux et environnementaux. Les indicateurs sociétaux qui ne sont pas issus des reportings social ou environnemental sont consolidés et contrôlés par la direction/entité concernée (financière, achats, la Fondation), puis par la direction de la performance plurielle et développement durable.

L'ensemble des informations publiées par le Groupe dans le chapitre 4 font l'objet d'une vérification externe spécifique. Pour l'exercice 2021, les indicateurs identifiés par le symbole (V) ont été vérifiés avec un niveau d'assurance raisonnable.

LIMITES MÉTHODOLOGIQUES

Il est important de noter que les indicateurs peuvent présenter des limites méthodologiques du fait :

- de l'absence d'harmonisation des législations nationales ou internationales ;
- de l'hétérogénéité des données gérées et des outils dans les nombreuses filiales du Groupe ;
- de changements de définition pouvant affecter leur comparabilité ;
- des particularités des lois sociales de certains pays ;
- des modalités pratiques de collecte ;
- de la disponibilité des données sources à la date du reporting.

Les indicateurs sont à interpréter pour certains avec précaution, notamment pour les moyennes, puisqu'il s'agit de données mondiales qui requièrent une analyse plus fine au niveau des zones géographiques, des pays ou des métiers concernés.

La production de méthane des sites de stockage ne pouvant être mesurée sur site, celle-ci est modélisée suivant la méthodologie Tier 2 du GIEC. Ce modèle est recalculé annuellement et repose sur la prise en compte des paramètres suivants pour chaque site : les tonnages historiques (depuis l'ouverture du site si disponible), les données climatiques (pluviométrie, température...) et la composition type des déchets entrants (Modecom, Gas Sim, GIEC...).

4.10 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2023

À l'assemblée générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant (« tierce partie »), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1884⁽¹⁾, nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Nous avons également, à votre demande, mené des travaux visant à exprimer une conclusion d'assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe √.

CONCLUSION D'ASSURANCE MODÉRÉE

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

CONCLUSION D'ASSURANCE RAISONNABLE SUR UNE SÉLECTION D'INFORMATIONS EXTRA-FINANCIÈRES

A notre avis, les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe √ dans la Déclaration ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

PRÉPARATION DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration (ou disponibles sur le site internet ou sur demande au siège de l'entité).

LIMITES INHÉRENTES À LA PRÉPARATION DES INFORMATIONS

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

RESPONSABILITÉ DE L'ENTITÉ

Il appartient à la direction de :

- sélectionner ou établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- préparer une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- préparer la Déclaration en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant ; ainsi que

⁽¹⁾ Accréditation Cofrac Inspection, n°3-1884, portée disponible sur le site www.cofrac.fr

- mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES DÉSIGNÉ OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

A la demande de l'entité et en dehors du champ de l'accréditation, il nous appartient également d'exprimer une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par l'entité présentées en Annexe et identifiées par le signe V ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

DISPOSITIONS RÉGLEMENTAIRES ET DOCTRINE PROFESSIONNELLE APPLICABLE

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, notamment l'avis technique de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, *Intervention du commissaire aux comptes, intervention de l'OTI – Déclaration de performance extra-financière*, tenant lieu de programme de vérification, et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée)².

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de douze personnes et se sont déroulés entre octobre 2023 et mars 2024 sur une durée totale d'intervention d'une vingtaine de semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;

⁽²⁾ ISAE 3000 (révisée) - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

- Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Pour certains risques⁽³⁾, nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités⁽⁴⁾.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 du code de commerce, avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices⁴ et couvrent entre 26% et 100% des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX SUPPLÉMENTAIRES SUR LES INFORMATIONS SÉLECTIONNÉES PAR L'ENTITÉ ET IDENTIFIÉES PAR LE SIGNE ✓

Concernant les informations sélectionnées par l'entité présentées en Annexe et identifiées par le signe ✓ dans la Déclaration, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe « Nature et étendue des travaux » ci-dessus pour les Informations considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi entre 44% et 68% des informations identifiées par le signe ✓.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe ✓.

Paris-La Défense, le 18 mars 2024

KPMG S.A.

Baudouin Griton
Associé

Fanny Houlliot
Expert ESG
Centre d'Excellence ESG

⁽³⁾ Satisfaction des clients et des consommateurs ; Développement de solutions innovantes ; Traitement et valorisation des déchets dangereux ; Création d'emplois et de richesses dans les territoires ; Ethique et conformité ; Performance économique et financière ; Accès aux services essentiels (eau et assainissement).

⁽⁴⁾ Veolia Energie Japon ; Veolia Eau Maroc ; Veolia Propreté USA ; Veolia Propreté RVD SUD PACA ; Veolia Energie Hongrie ; Veolia Energie SIRAM ; Veolia Eaux de Marseille ; Veolia Propreté Chili ; Veolia Eau Chine ; Veolia Eau Espagne ; Veolia Eau Inde ; Veolia Energie Chine ; Veolia Energie République Tchèque ; Veolia Energie Ireland ; Veolia Energie Pologne ; Veolia Propreté UK ; Veolia Propreté Australie ; Veolia Propreté Belgique ; Veolia Propreté RVD Sud-Ouest ; Veolia Propreté Allemagne ; Veolia LATAM – Biodiversité ; Veolia Colombie ; Veolia Chili Aguas Andinas ; Veolia UES Eau France ; Veolia Belgique WEB ; Veolia Propreté Belgique ; Veolia Japon ; Veolia RVD France ; Veolia SADE CGTH ; Veolia UK ; Veolia Maroc Redal et Amendis ; Veolia République Tchèque ; Veolia Espagne Energie & Eau ; Veolia USA.

Annexe

Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes

Informations sociales

Programme et autres mesures d'accompagnement au développement et à l'engagement des collaborateurs du Groupe
Démarche d'amélioration continue de la prévention en matière de santé et sécurité
Réseau et actions de sensibilisation dédiés à la mixité
Réseau et actions de sensibilisation pour l'inclusion des personnes en situation de handicap
Actions pour améliorer l'attractivité du groupe auprès des jeunes talents
Dispositifs d'accompagnement au développement de carrière des jeunes talents
Dispositifs d'actionnariat salarié et avantages sociaux déployés au profits des salariés

Informations environnementales

Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux, notamment des risques de pollution
Système de Management Environnemental et Industriel
Engagements et actions pour lutter contre le dérèglement climatique
Politiques et plans d'action en faveur de l'économie circulaire
Dispositifs en faveur de la préservation de la biodiversité
Politiques et plans d'actions pour améliorer la gestion de la ressource en eau

Informations sociétales, commerciales, économiques et financières

Actions aux bénéficiaires des territoires
Solutions développées pour l'accès aux services essentiels
Mesures de contrôles anti-corruption
Dispositions en matière d'achats responsables et d'évaluation des fournisseurs

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants

Indicateurs clés de Performance sociale	Niveau d'assurance
Effectif total fin de période et répartition par catégorie socioprofessionnelle, type de contrat, âge, genre et zone géographique	
Nombre d'heures de formation moyen par salarié par an	
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt	Raisonné
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt des salariés des agences de travail temporaire, freelances et travailleurs indépendants	
Taux de gravité des accidents de travail	
Taux d'absentéisme (hors maternité et paternité)	
Taux de féminisation des cadres	
Taux de nomination des femmes sur la période 2020-2023 (parmi les Executive Resources)	
Taux de féminisation Executive Resources	
Nombre de décès de salariés et de sous-traitants liés aux process	
Taux de rotation du personnel en CDI	Modéré
Part des salariés ayant bénéficié d'au moins une action de formation au cours de l'année	
Taux de couverture par une instance de dialogue social	
Taux d'engagement des collaborateurs	
Nombre de promotions au cours de l'année	

Indicateurs clés de Performance environnementale	Niveau d'assurance
Production de déchets non dangereux	
Émissions directes de gaz à effet de serre (scope 1)	
Émissions indirectes de gaz à effet de serre liées aux achats d'énergie (scope 2)	Raisonnable
Rendement des réseaux d'eau potable	
Consommation d'énergie	
Volume de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia	
Taux de valorisation des mâchefers, résidus de l'incinération des déchets	
Taux de valorisation des déchets résiduels de combustion	
Production de déchets dangereux	
Émissions indirectes de gaz à effet de serre totales (scope 3)	
Progression du plan d'investissements visant à éliminer le charbon en Europe d'ici à 2030	
Contribution annuelle aux émissions de GES évitées (en Mt CO ₂ eq, évaluées au regard de scénarios de référence) - FE IEA 2013	
Pourcentage de réduction des émissions de gaz à effet de serre des scopes 1, 2 par rapport au périmètre de référence 2018	Modéré
Taux de captage du méthane	
Production d'énergie (thermique et électrique)	
Emissions de SO _x (énergie et déchets)	
Emissions de NO _x (énergie et déchets)	
Emissions de poussières des installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an et des incinérateurs de déchets	
Taux d'avancement des plans d'action visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles	
Efficacité énergétique pour la production d'eau potable (hors dessalement)	
Efficacité énergétique pour le traitement des eaux usées	
Taux de valorisation des boues issues du traitement des eaux usées	
Indicateurs clés de Performance commerciale	Niveau d'assurance
Taux de satisfaction client <i>via</i> la méthodologie du <i>Net Promoter Score</i>	
Nombre d'innovations incluses dans au moins 10 contrats signés par le Groupe	Modéré
Chiffre d'affaires consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux »	
Indicateurs clés de Performance sociétale	Niveau d'assurance
Empreinte socio-économique des activités de Veolia dans les pays où le Groupe opère, en termes d'emplois directs ou indirects soutenus et de richesses créées	
Pourcentage de réponses positives à la question « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » de l'enquête d'engagement	
Part des fournisseurs stratégiques évalués sur les trois dernières années sur leur performance RSE	
Part des contrats incluant les clauses de développement durable	Modéré
Dépenses achat France auprès du secteur protégé et adapté	
Nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour accéder aux services d'eau ou d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia	
Part des dépenses réinvesties sur les territoires	
Population ayant eu accès aux services essentiels dans les pays en déficit d'accès	
Indicateurs clés de Performance économique et financière	Niveau d'assurance
Croissance annuelle du chiffre d'affaires	
Résultat net courant part du Groupe	Modéré
ROCE après impôts (avec IFRS 16)	
Free cash-flow (avant investissement discrétionnaires)	

5

EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS

5.1	FAITS MARQUANTS DE LA PÉRIODE	324
5.1.1	Évolution de l'activité et des résultats	324
5.1.2	Réalisations ESG dans le cadre de la performance plurielle	325
5.1.3	Évolutions au sein du Groupe - Programme stratégique	326
5.1.4	Financement du Groupe	328
5.1.5	Plans d'actions gratuites et d'actions de performance et épargne Groupe	328
5.1.6	Évolution de la gouvernance	328
5.2	INFORMATIONS COMPTABLES ET FINANCIÈRES	330
5.2.1	Chiffres clés	330
5.2.2	Chiffre d'affaires du Groupe	330
5.2.3	EBITDA du Groupe	333
5.2.4	Autres éléments du compte de résultat	336
5.3	FINANCEMENT	339
5.3.1	Évolution du free cash-flow et de l'Endettement financier net	339
5.3.2	Investissements industriels et financiers	341
5.3.3	Besoin en fonds de roulement opérationnel	342
5.3.4	Financement externe	342
5.4	AUTRES ÉLÉMENTS	344
5.4.1	Rendement des capitaux employés (ROCE)	344
5.4.2	Honoraires des commissaires aux comptes	345
5.4.3	Opérations avec les parties liées	345
5.4.4	Événements postérieurs à la clôture	345
5.4.5	Facteurs de risques	345
5.4.6	Perspectives	345
5.5	ANNEXES	346
5.5.1	Réconciliation des indicateurs GAAP et des indicateurs utilisés par le Groupe	346
5.5.2	Définitions	347

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



5.1 Faits marquants de la période

5.1.1 ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ ET DES RÉSULTATS

Des résultats 2023 en forte croissance et supérieurs à l'objectif

Les résultats annuels 2023 sont en forte croissance. Ils traduisent la solidité du modèle d'affaires et des choix stratégiques du Groupe qui, dans un contexte macro-économique contrasté, font preuve de résilience. Ces résultats confirment la capacité du Groupe à délivrer une solide croissance organique, grâce à un portefeuille d'activités diversifiées et complémentaires, ainsi qu'à une empreinte géographique équilibrée. L'année 2023 confirme également le succès de la fusion avec Suez qui porte ses fruits plus rapidement que prévu avec des synergies en avance par rapport à l'objectif.

en millions d'euros	2022	2023	Variations 2023 / 2022	
			à change constant	périmètre et change constants
Chiffre d'affaires	42 885	45 351	8,5 %	9,0 %
EBITDA	6 196	6 543	7,8 %	7,8 %
EBIT Courant ⁽¹⁾	3 062	3 346	11,6 %	13,7 %
Endettement financier net ⁽¹⁾	-18 138	-17 903		

(1) Les définitions des indicateurs sont indiquées dans la section 5.5.2 infra.

Les résultats 2023 font ressortir une forte croissance du chiffre d'affaires, de l'EBITDA, de l'EBIT Courant et du free cash-flow en dépit du contexte économique en Europe et d'un effet climat défavorable.

Le chiffre d'affaires au 31 décembre 2023 s'établit à 45 351 millions d'euros en forte croissance par rapport à 2022 : +9,0 % à change et périmètre constants. Cette croissance concerne l'ensemble des activités. Elle est portée par une très bonne performance de l'Eau, une croissance continue des Déchets malgré la baisse des prix des recyclats et le maintien d'une forte croissance de l'Énergie portée par la hausse des prix de l'énergie :

- Les activités de l'**Eau** sont en croissance organique de +7,5 % en raison d'un très bon niveau d'activité dans les Technologies de l'Eau et de l'effet des révisions tarifaires, malgré un effet climat défavorable qui impacte les volumes sur certaines géographies ;
- Les activités de **Déchets** progressent de +3,4 % et de +5,9 % hors variation des prix des recyclats, tirées par les activités de traitement des déchets dangereux notamment aux États-Unis, les gains commerciaux et l'effet des révisions de prix ;
- Les métiers de l'**Énergie** sont en forte croissance (+19,9 % de croissance organique) bénéficiant des hausses des tarifs de chaleur et des prix de vente de l'électricité, reflétant la hausse du coût des énergies achetées et d'une activité commerciale soutenue, notamment dans les services de flexibilité énergétique.

La croissance des revenus hors hausse des prix de l'énergie s'élève à +4,4 % à change et périmètre constants.

L'EBITDA au 31 décembre 2023 s'établit à 6 543 millions d'euros en hausse de +7,8 % à change et périmètre constants. Cette croissance de l'EBITDA est supérieure à celle du chiffre d'affaires retraité de la variation des prix de l'énergie, traduisant un fort effet de levier opérationnel. En 2023, les programmes d'efficacité opérationnelle ont généré 389 millions d'euros et le plan de synergies dans le cadre de l'intégration de Suez, 168 millions d'euros en avance par rapport à l'objectif.

L'EBIT courant s'établit à 3 346 millions d'euros, en progression de +13,7 % à change et périmètre constants par rapport au 31 décembre 2022.

L'endettement financier net s'élève à 17 903 millions d'euros au 31 décembre 2023, en baisse de 235 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2022, en particulier grâce à une forte génération de free cash-flow. Le free cash-flow net avant dividendes et investissements financiers s'élève à +1 143 millions d'euros en 2023, en croissance par rapport à 2022 (+111 millions d'euros), principalement en raison de la hausse de la trésorerie générée par les opérations et la baisse des charges de restructuration.

Des objectifs financiers du programme stratégique Impact 2023 atteints ou dépassés

2023 marque la dernière année d'exécution du plan Impact 2023 dont les objectifs financiers sont atteints ou dépassés. Le succès du programme repose sur une croissance continue sur la période 2020-2023 (croissance moyenne annuelle de 5 % hors Suez) et un résultat net courant supérieur à 1,3 milliard d'euros en 2023, au dessus de l'objectif (1 milliard d'euros), tout en maintenant un levier d'endettement maîtrisé inférieur à 3.

5.1.2 RÉALISATIONS ESG DANS LE CADRE DE LA PERFORMANCE PLURIELLE

Veolia en tant qu'entreprise ESG de référence, a poursuivi le déploiement de sa performance plurielle au cours de l'année 2023. Cette démarche initiée au début du plan Impact 2023 a permis au Groupe de continuer à progresser en matière d'ESG. Sur la base des bons résultats atteints à l'issue d'Impact 2023, cette démarche sera ajustée et renforcée au cours du nouveau plan stratégique 2024-2027.

Engagements environnementaux

Engagement Net Zero Carbone 2050 : une trajectoire de réduction sur 10 ans déjà engagée et en cours de livraison

- Dans le cadre de son plan de sortie du charbon en Europe, Veolia s'est engagé à investir dans un programme massif de 1,6 milliard d'euros d'ici 2030, qui conduiront à une réduction de 2,7 millions de tonnes de CO₂ émis. A la fin de l'année 2023, le montant cumulé des investissements de Veolia dans des projets de décarbonation en Europe centrale et orientale atteint 529 millions d'euros.
- À l'occasion de la COP 28 organisée à Dubaï (Émirats Arabes Unis), Veolia a réaffirmé son engagement de sortie du charbon en Europe, en poursuivant la conversion des actifs de production d'énergie à base de charbon vers des énergies moins carbonées, et en particulier des énergies locales. Le Groupe a aussi réaffirmé son ambition d'atteindre le Net Zéro Carbone en 2050.
- Veolia a pour objectif de décarboner et réduire ses émissions de gaz à effet de serre, tout en favorisant l'accès à une énergie d'origine locale et de contribuer à la décarbonation de ses clients:
 - En Amérique latine, le Groupe s'est engagé dans un plan d'investissement de 70 millions d'euros pour capter le gaz des centres d'enfouissement des déchets. Ces investissements permettront la réduction de 1,5 million de tonnes de CO₂ par an.
 - Le nouveau contrat remporté à Hong Kong de conception, de construction et d'exploitation de l'extension du site de valorisation des ressources West New Territories (WENT) doit permettre d'optimiser la capture du méthane et d'éviter une quantité estimée à 10 millions de tonnes de CO₂ équivalent sur vingt ans.
 - Veolia lance le déploiement d'une solution de récupération du froid résiduel sur le terminal méthanier Enagás de Barcelone. Première mondiale, cette solution permettra de générer 131 GWh par an d'énergie locale, abordable et respectueuse de l'environnement. Sa mise en service est prévue pour le deuxième trimestre 2024. Ce processus permettra d'éviter les émissions liées à la production d'énergie qui auraient été nécessaires en l'absence d'énergie récupérée. Cela représente plus de 42 000 tonnes de CO₂ évitées par an.

Le « Net Zero Water » : Une gestion durable des ressources en eau

- Dans le cadre de son ambition « Net Zero Water » en France d'ici 2033, Veolia a renouvelé avec succès le contrat de distribution d'eau de Lille pour une durée de dix ans et un chiffre d'affaires cumulé de 700 millions d'euros. À travers un contrat innovant centré sur la préservation de la ressource, 65 millions de mètres cubes d'eau seront économisés sur la durée du contrat. Par ailleurs, le Groupe a lancé en France l'initiative « Eco d'eau » destinée à rassembler l'ensemble des acteurs – citoyens, pouvoirs publics, entreprises, associations, etc. – autour des actions à mener dès à présent pour préserver les ressources en eau.
- Veolia a inauguré avec Vendée Eau, le 16 novembre 2023, la première unité en France de réutilisation des eaux usées traitées pour la production d'eau potable dans le cadre du programme Jourdain. Cette solution complémentaire permet d'obtenir 1,5 million de m³ d'eau potable sur la période de mai à octobre pour les années sèches en Vendée. Par ailleurs, le programme d'installation des unités compactes de recyclage de l'eau (REUT box) engagé par le Groupe en France connaît un franc succès : près de 55 communes ont déjà manifesté leur intérêt pour cette solution.

Protection de l'environnement et de la biodiversité :

- Avec 85 % de taux moyen de déploiement à fin 2023 des plans d'actions pour protéger les milieux et la biodiversité sur les sites sensibles du Groupe identifiés lors du lancement du programme stratégique Impact 2023, Veolia a dépassé son objectif de 75 % grâce à la gouvernance et au pilotage mis en place, ainsi qu'à une forte dynamique au sein des entités opérationnelles.

Engagements sociaux

- Le 11 septembre 2023, Veolia a annoncé le lancement de son programme « **Veolia Cares** » qui garantit un socle commun de protection sociale à ses 213 000 salariés dans le monde, y compris dans les géographies où rien n'est prévu par la loi. Le programme offre à chaque salarié en contrat à durée déterminée ou indéterminée l'accès à un congé parentalité, à une couverture santé et décès, à un accompagnement des aidants ou encore la possibilité de consacrer une journée par an à une œuvre caritative ou tournée vers la protection de l'environnement. Ce programme témoigne de l'engagement de l'entreprise pour le bien-être professionnel et personnel de ses collaborateurs. Il démontre aussi l'ancrage fort du groupe dans les territoires où il intervient.
- Conformément aux mesures mises en place dans le cadre de sa performance plurielle, les indicateurs sociaux progressent significativement. À la fin 2023, le taux de mixité au sein des *Executive Resources* progresse de 1,5 points de base par rapport au 31 décembre 2022 pour atteindre 26,7 %.
- En terme de santé / sécurité, la réduction du taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt se poursuit, passant en dessous de la barre des 5 à fin 2023, cible du plan Impact 2023 (contre 5,61 en 2022).
- L'enquête d'engagement annuel « Voice of Resources », adressée à 160 000 collaborateurs dans le Groupe, a été réalisée en novembre 2023. Elle confirme les solides résultats obtenus les années précédentes, avec un taux d'engagement atteignant 89 %.
- Veolia a lancé en septembre la chaîne YouTube Verso, un média dédié à l'analyse, au décryptage et à la vulgarisation des coulisses de la transformation écologique qui permet à la jeune génération de comprendre les enjeux environnementaux actuels, ainsi que les solutions de la transformation écologique du Groupe proposées au grand public.

Engagements sur la gouvernance

- À l'issue de l'assemblée générale mixte du 27 avril 2023 et à la date du présent Document d'enregistrement universel, 82 % des administrateurs sont indépendants et 54,5 %⁽¹⁾ sont des femmes. Depuis cette assemblée générale, le conseil d'administration comprend trois nouveaux administrateurs indépendants avec de solides compétences académiques, institutionnelles et d'entreprise ainsi qu'une expérience sur des sujets clés liés à la stratégie et au développement de l'entreprise.
- L'opération d'actionnariat salarié Sequoia 2023 a connu un large succès. À l'issue de cette opération, les salariés renforcent leur position de premier actionnaire de Veolia, en détenant, au 13 décembre 2023, environ 7,5 % du capital de la société. Proposée à 190 000 salariés présents dans 49 pays, l'opération Sequoia 2023 a été souscrite par près de 79 000 collaborateurs, soit un taux de souscription proche de 42 %. Sequoia 2023, dans la lignée des opérations conduites annuellement depuis 2018, confirme la volonté de Veolia d'associer ses salariés au développement de leur entreprise et à sa création de valeur.

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

5.1.3 ÉVOLUTIONS AU SEIN DU GROUPE - PROGRAMME STRATÉGIQUE

5.1.3.1 Innovations et développements commerciaux

Leader mondial sur le marché de la Décarbonation, Dépollution, Régénération des Ressources, le Groupe a poursuivi ses innovations et développements commerciaux en 2023, en ligne avec le programme Impact 2023, et confirme sa très bonne dynamique commerciale et innovante.

■ **Régénération : Nouveaux actifs de recyclage du plastique (La Red) en Espagne**

En janvier 2023, Veolia a finalisé l'acquisition du Groupe La Red, en Espagne, spécialisé dans la collecte et la valorisation des déchets banals et le recyclage du plastique.

■ **Dépollution : Premier contrat de gestion intégrée des déchets du pays, à Gold Coast, Australie**

Le 9 mars 2023, Veolia a annoncé le gain du contrat de la gestion intégrée des déchets de Gold Coast, deuxième plus grande collectivité territoriale et sixième ville d'Australie. D'une durée initiale de sept ans, le contrat prévoit des options d'extension à dix-huit ans, ce qui représenterait près de 500 millions d'euros pour la durée totale du contrat. Ce nouveau contrat combine la gestion des installations, de récupération et de collecte, et permettra d'optimiser la mise en place des infrastructures actuelles sur l'ensemble de la chaîne de valeur de traitement des déchets. Il permettra de réduire les émissions de carbone d'environ 77 000 tonnes par an.

■ **Décarbonation : Veolia devient l'opérateur du premier site de production d'énergie à partir de déchets en Turquie**

Le 20 avril 2023, Veolia a annoncé le gain du contrat d'exploitation et de maintenance de la première usine de valorisation énergétique des déchets de Turquie, la plus grande d'Europe, située à Istanbul. D'une capacité de traitement d'environ 1,1 million de tonnes de déchets ménagers non recyclables par an, l'usine permettra d'économiser près de 1,5 million de tonnes d'émissions de carbone par an, notamment grâce à la production de 560 000 MWh d'électricité, l'équivalent de consommation de 1,4 million d'habitants de la métropole.

■ **Décarbonation : Démarrage réussi de la centrale biomasse à Braunschweig, Allemagne**

Au premier trimestre 2023, Veolia a démarré avec succès la centrale biomasse de Braunschweig, qui va produire 800 GWh de chaleur par an et chauffer 68 000 foyers. Avec cette centrale, Veolia a remplacé l'utilisation du charbon par un mix biomasse et gaz, permettant de générer 25 % d'électricité verte et de réduire l'empreinte carbone de 50 %.

■ **Régénération : Renouvellement réussi du contrat de distribution d'eau de Lille, France**

En avril 2023, Veolia a renouvelé avec succès le contrat de distribution d'eau de Lille pour une durée de dix ans et un chiffre d'affaires cumulé de 700 millions d'euros (se référer au paragraphe 5.1.2 pour plus d'informations).

■ **Régénération des ressources en eau : Conception de l'usine de dessalement MIRFA 2, à Abu Dhabi**

Le 14 juin 2023, Veolia a annoncé que le Groupe va concevoir à Abu Dhabi l'une des plus grandes usines de dessalement au monde, à la pointe de l'efficacité énergétique. D'une capacité de 550 000 m³/jour, cette usine de dessalement fournira de l'eau potable à environ 210 000 ménages. D'un montant d'environ 300 millions d'euros de chiffre d'affaires pour Veolia, ce projet dont la construction débute en 2023, prévoit une mise en service en 2025.

■ **Régénération des ressources en eau : Exploitation de l'usine de traitement d'eau potable de La Mé, Côte d'Ivoire**

Le 21 juin 2023, Veolia a annoncé que le Groupe exploitera avec son partenaire ivoirien PFO Africa l'une des plus grandes usines de production d'eau potable en Afrique de l'Ouest pour une période de quinze ans. L'usine répond à la problématique d'accès à l'eau en

traitant les eaux de surface plutôt que de puiser dans les nappes phréatiques. À pleine capacité, l'usine permettra de couvrir les besoins journaliers de 2,4 millions d'habitants d'Abidjan. Ce contrat représente 390 millions d'euros sur quinze ans.

■ **Régénération des ressources en eau : Gains de contrats significatifs avec deux nouvelles offres innovantes pour la préservation des ressources en eau, en France**

À Perpignan, Veolia a remporté en juillet 2023 la délégation de service public de l'eau de Perpignan Métropole Méditerranée, ce qui représente 650 millions d'euros de revenus sur douze ans. Ce contrat prévoit des investissements dédiés à la préservation de la ressource en eau, ainsi qu'un objectif de réduction de fuite de 20 % à 12 %. À Strasbourg, le Groupe a également remporté le contrat d'exploitation de la station d'épuration des eaux usées, représentant 150 millions d'euros sur 8 ans.

■ **Régénération des ressources en eau : 50 « Reut box » vendues en moins d'un an pour réutiliser les eaux usées en France**

Pionnier de la réutilisation des eaux usées en France, Veolia contribue à l'industrialisation de la réutilisation de l'eau en France, dans un contexte de sécheresse croissante et de raréfaction des ressources.

Une cinquantaine de projets de Reut sont en cours dont la moitié sont installés et équipés de Reut box. Le potentiel à moyen terme de volumes valorisés en Reut pour substituer l'usage d'eau potable est d'environ 1 million de m³/an, avec un potentiel plus fort en littoral. Les territoires littoraux sont prioritaires pour valoriser les eaux usées traitées qui partent en mer et pour contribuer à soulager la pression sur les ressources. Les projets sont contraints d'avancer au rythme des diverses autorisations administratives, qui tiennent compte notamment de paramètres économiques, de milieux et d'usages. La réglementation évolue régulièrement pour élargir les types d'usages du Reut et en pour simplifier l'accès.

■ **Technologies de l'Eau : Ingénierie & Équipement pour une installation de récupération d'eau pour une usine de semi-conducteurs de Samsung, aux États-Unis**

Au deuxième trimestre 2023, Samsung a chargé le Groupe de la conception, l'équipement, l'approvisionnement et la supervision de la mise en service d'une installation de récupération d'eau dans la nouvelle usine de semi-conducteurs, au Texas. Ce contrat comprend le biotraitement, l'ultrafiltration, le traitement Azote et le rejet zéro liquide. Le projet représente 177 millions de dollars américains sur vingt-quatre mois.

■ **Technologies de l'Eau : Ingénierie & Équipement de technologies d'ultrafiltration et de nanofiltration pour Keppel, au Brésil**

Au deuxième trimestre 2023, le groupe singapourien Keppel a chargé Veolia de l'ingénierie et l'équipement de technologies d'ultrafiltration et de nanofiltration éliminant les sulfates et autres polluants de l'eau réinjectés dans les puits de forage, pour deux unités flottantes de production de stockage et de déchargement (FPSO), au Brésil. Ce contrat représente 59 millions de dollars américains sur vingt-quatre mois.

■ **Technologies de l'Eau : La technologie phare HPD® au service du recyclage du lithium en Amérique du Nord et en Corée du Sud**

Au deuxième trimestre 2023, Veolia s'est engagé à fournir sa technologie phare HPD® à deux installations de production d'hydroxyde de lithium, utilisé pour la fabrication de batteries, au Canada et en Corée du Sud. Les procédés HPD® seront également appliqués aux États-Unis à une installation de production de sel de haute pureté dans le cadre d'une importante expansion de l'industrie du chlore et de la soude, composants essentiels à la fabrication de la pâte à papier, du papier et de l'aluminium, ainsi que pour le recyclage des batteries. Ces contrats représentent un chiffre d'affaires cumulé de 181 millions d'euros.

■ **Décarbonation et régénération des ressources : Signature d'un contrat de gestion des déchets de 2 milliards d'euros à Hong Kong**

En octobre 2023, le département de protection de l'environnement (EPD) du gouvernement de Hong Kong a attribué le contrat de

conception, de construction et d'exploitation de l'extension du site de valorisation des ressources West New Territories (WENT) à une coentreprise réunissant Veolia et l'État chinois. D'une valeur de plus de 2 milliards d'euros sur vingt ans pour Veolia, partenaire historique de Hong Kong, ce contrat va permettre le traitement de 90 millions de tonnes de déchets non recyclables et d'éviter l'émission de 10 millions de tonnes de CO₂.

■ **Décarbonation et régénération des ressources : Mise en service d'une nouvelle installation de biomasse-RDF, en République tchèque**

Dans le cadre de son plan de sortie du charbon en Europe, le Groupe a mis en service en octobre 2023 une installation de cogénération à Prerov en République tchèque, représentant un investissement de 65 millions d'euros. Cette installation utilise de la biomasse et des combustibles dérivés des déchets (*refuse-derived fuel*) en remplacement du charbon, pour produire la chaleur alimentant le réseau de distribution de chauffage urbain de la ville de Prerov, ainsi que de l'électricité en cogénération. Cette nouvelle installation permettra de réduire les émissions de CO₂ de 111 000 tonnes par an.

■ **Régénération des ressources : Incinération des boues à Saint-Louis, États-Unis**

Veolia, au travers de sa filiale, Veolia Water Technologies and Solutions, a signé un contrat de 154 millions de dollars américains avec Kokosing/Plocher pour fournir sa technologie de pointe en matière d'incinération des boues et de contrôle de la pollution de l'air pour le Metropolitan St. Louis Sewer District.

■ **Décarbonation : Nouveaux contrats d'efficacité énergétique en Italie**

Au troisième trimestre 2023, Veolia a signé deux contrats d'efficacité énergétique significatifs, l'un d'un montant de 153 millions d'euros sur douze ans pour les bâtiments de santé de Cosenza, et l'autre d'un montant de 130 millions d'euros sur quinze ans avec la municipalité de Trieste. Au quatrième trimestre 2023, Veolia a signé des contrats avec la municipalité de Turin d'un montant total de 33 millions d'euros, pour l'Université de Turin et pour le Tribunal de Turin. Au travers de ces contrats, Veolia aidera ses clients à réduire leur empreinte carbone, en mettant en place des sources d'énergies alternatives.

■ **Décarbonation : installation de centrales solaires**

Afin de rendre ses services autonomes en énergie en France, Veolia mise notamment sur l'installation de panneaux photovoltaïques sur ses sites de stockage des déchets en post-exploitation et prévoit d'équiper plus de 40 installations pour une capacité globale de plus de 300 MW d'énergie 100 % locale et renouvelable, l'équivalent de consommation de 130 000 habitants.

5.1.3.2 Opérations de périmètre

Au 31 décembre 2023, les principales évolutions de périmètre sont les suivantes :

■ **Consolidation de la Lydec (Maroc)**

Au 1^{er} janvier 2023, les autorisations locales nécessaires au transfert des titres Lydec au Nouveau Suez n'ont pu être obtenues rendant caduque la cession prévue par le « SAPA - Share and Asset Purchase Agreement ». En conséquence, les titres Lydec ne sont plus classés en IFRS 5 à compter du 1^{er} janvier 2023.

Parallèlement, la gouvernance de la Lydec a évolué avec la démission effective le 25 janvier 2023 des représentants de Suez (Consortium). Cet événement et les droits et obligations nés du « hold separate », ont entraîné, au sens des IFRS, la consolidation de la contribution de la Lydec à compter de cette même date.

La Société a reçu le 15 juin 2023 une notification de griefs de la part du Conseil de concurrence marocain portant notamment sur le processus de cession avorté de sa participation au Nouveau Suez prévue initialement par le « SAPA - Share and Asset Purchase Agreement ». Le Groupe a adressé son mémoire d'observations en réponse au Conseil de la concurrence marocain le 18 juillet 2023.

Le 13 novembre 2023, le Conseil de la concurrence marocain a accepté la demande de Veolia de bénéficier d'une procédure transactionnelle. Cette dernière implique notamment de proposer au Conseil une solution qui réponde aux préoccupations de concurrence formulées par ce dernier dans un délai se terminant le 15 janvier 2024.

Dans ce cadre, le Groupe poursuit activement ses discussions avec le Conseil de la concurrence marocaine ainsi qu'avec l'Autorité de tutelle afin d'examiner les différents schémas possibles - dont celui de la cession totale ou partielle -, le délai du 15 janvier ayant été étendu afin de permettre aux parties d'aboutir à une solution satisfaisante.

L'analyse menée par le Groupe et ses conseils des différentes décisions rendues n'a pas remis en cause l'analyse du contrôle en IFRS de la Lydec par Veolia au 31 décembre 2023.

Par conséquent, conformément à la norme IFRS 3, les travaux d'allocation du prix d'acquisition ont été finalisés sur l'exercice, se traduisant principalement par la reconnaissance d'un actif incorporel associé au contrat de concession opéré par la Lydec à Casablanca.

■ **Acquisition des filiales Reciclados la Red et Banales III (Espagne)**

Le 10 janvier 2023, le Groupe a procédé à l'acquisition des filiales Reciclados La Red S.LL et Banales III localisées respectivement à Madrid et Séville pour un montant de 54 millions d'euros. Ces filiales ont pour activité la valorisation et le recyclage du plastique en Espagne.

■ **Cession de Advanced Solutions (États-Unis)**

Advanced Solutions fournit des services d'infrastructures d'eau et de gestion d'actifs à des clients municipaux et commerciaux à travers les États-Unis. Le 23 février 2023, les filiales opérationnelles ont été cédées pour un montant de 84 millions d'euros.

L'ensemble avait été traité en actifs et passifs destinés à la vente dans les comptes du 31 décembre 2022.

■ **Finalisation de la cession des activités de déchets dangereux de Suez (France)**

À la suite de l'accord du partenaire en date du 27 janvier 2023, la cession de la dernière partie d'activités par SARPI à Suez a été réalisée pour un montant de 49 millions d'euros.

Cette activité avait été traitée en actifs et passifs destinés à la vente dans les comptes au 31 décembre 2022.

Cette transaction finalise les cessions dans le cadre des remèdes antitrust convenues avec la Commission européenne en matière de concurrence dans le cadre du rapprochement entre Veolia et Suez.

■ **Cession des activités O&M WTS (Royaume-Uni)**

La cession des activités d'Opérations et Maintenance industrielles de l'eau de Suez au Royaume-Uni, à la SAUR, a été finalisée le 15 février 2023 pour un montant de 15 millions d'euros.

■ **Acquisition de Suez – Paiements finaux au titre du Share and Asset Purchase Agreement (SAPA)**

Les montants définitifs au titre des completion accounts et du complément de prix restant dus au titre de la transaction 2022 et conformément au SAPA, ont été entérinés par l'accord entre Suez et Veolia Environnement en date du 3 mars 2023 :

- le montant net au titre des completion accounts et des closing statements reçu le 24 mars 2023 pour 106 millions d'euros;
- le montant final du complément de prix reçu le 30 juin 2023 pour 284 millions d'euros.

■ **Cession des concessions d'eau italiennes**

Le 16 octobre 2023, le Groupe a finalisé la cession des concessions d'eau italiennes dans les régions du Latium et de la Sicile pour un montant de 74 millions d'euros.

■ **Acquisition de U.S. Industrial Technologies (États-Unis)**

Le 31 octobre 2023, le Groupe a finalisé, via sa filiale VES Technical Solutions LLC aux États-Unis, l'acquisition de U.S. Industrial Technologies, dont l'activité est le traitement des déchets dangereux, pour un montant de 58 millions d'euros. Cette acquisition permet au Groupe d'élargir ses activités de déchets dangereux aux États-Unis et contribue aux objectifs du Groupe de transformation écologique.

5.1.4 FINANCEMENT DU GROUPE

5.1.4.1 Évolution de la dette du Groupe

L'endettement financier net au 31 décembre 2023 s'élève à 17 903 millions d'euros. Le niveau de trésorerie au 31 décembre 2023 s'élève à 10 588 millions d'euros.

L'impact de change y compris la variation de juste valeur sur l'endettement financier net s'établit à -58 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Le Groupe dispose de lignes de liquidités pour un total de 5 991 millions d'euros⁽ⁱ⁾, lui permettant ainsi de bénéficier d'une forte position de liquidité nette, qui s'élève à 8 538 millions d'euros au 31 décembre 2023 (la liquidité nette est détaillée dans la section 5.3.4 *infra*).

Compte tenu d'un solide niveau de trésorerie, le Groupe a décidé de refinancer début mars 2023, ses deux crédits syndiqués (crédit syndiqué historique de 3 milliards d'euros et crédit syndiqué ex-Suez de 2,5 milliards d'euros) avec la mise en place d'un nouveau crédit syndiqué unique, d'un montant de 4,5 milliards d'euros.

Le 13 novembre 2023, Veolia a émis des titres super subordonnés à durée indéterminée à 6 % pour un montant de 600 millions d'euros. L'émission était accompagnée d'une opération de rachat de souche, que les investisseurs ont apporté à hauteur de 397 millions d'euros. À l'issue de cette opération, le stock de dettes hybrides de Veolia s'élève à 3 803 millions d'euros.

5.1.4.2 Émission des emprunts obligataires

Veolia Environnement n'a pas eu besoin d'émettre de nouvelle dette obligataire au 31 décembre 2023, compte tenu de son niveau suffisant de liquidités pour couvrir ses échéances.

5.1.4.3 Confirmation de la perspective de crédit

Le 20 avril 2023, Standard and Poor's a confirmé la notation de crédit de Veolia Environnement, A-2/BBB avec une perspective stable. De son côté, Moody's a confirmé, le 28 avril 2023, la notation P-2/Baa1 avec une perspective stable.

5.1.4.4 Paiement du dividende

L'assemblée générale mixte des actionnaires du 27 avril 2023 a approuvé le versement d'un dividende de 1,12 euro par action au titre de l'exercice 2022, payable en numéraire. Les dividendes 2022 ont été versés à compter du 11 mai 2023 pour un montant total de 787 millions d'euros.

5.1.5 PLANS D'ACTIONS GRATUITES ET D'ACTIONS DE PERFORMANCE ET ÉPARGNE GROUPE

Dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale mixte des actionnaires, le conseil d'administration a décidé le 3 mai 2023, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer à un groupe d'environ 550 bénéficiaires composé de cadres dirigeants, de hauts potentiels et de contributeurs clés du Groupe, y compris la directrice générale, jusqu'à 1 030 848 actions de performance (soit environ 0,2 % du capital pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,35 % du capital). L'acquisition définitive de ces actions est soumise à une condition de présence et des conditions de performance. Les détails relatifs à ces Plans figurent au chapitre 3, section 3.4.3 du Document d'enregistrement universel 2023.

Par ailleurs, à l'occasion de l'assemblée générale mixte des actionnaires de Veolia Environnement du 27 avril 2023, la Société a réaffirmé sa volonté d'associer toujours plus étroitement les collaborateurs, tant en France qu'à l'étranger, au développement et à la performance du Groupe en lançant une nouvelle opération d'actionnariat salarié. Le 8 septembre 2023, le Groupe a ainsi annoncé le lancement d'une opération d'actionnariat salarié ouverte à environ 190 000 salariés du Groupe. Le taux de souscription a été proche de 42 %, avec près de 79 000 salariés qui ont choisi de souscrire. Avec cette nouvelle opération, les salariés du Groupe renforcent leur position de premier actionnaire de Veolia en détenant, à date, environ 7,5 % du capital de la Société. Cette opération s'est traduite par une augmentation de capital de près de 222 millions d'euros (prime d'émission incluse). Le règlement-livraison des actions nouvelles à émettre est intervenu le 13 décembre 2023.

Sequoia 2023, tout comme les opérations conduites annuellement depuis 2018, est pleinement en ligne avec la vision de "performance plurielle" de Veolia, qui vise à associer le maximum de ses salariés au développement et à la performance du Groupe.

⁽ⁱ⁾ Le Groupe dispose d'une ligne de crédit syndiquée pour 4 500 millions d'euros ainsi que de lignes de crédit bilatérales pour 1 491 millions d'euros.

5.1.6 ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE

Dans le cadre du renouvellement annuel du conseil, le conseil d'administration, lors de sa séance du 14 mars 2023, a pris acte que le mandat de trois administrateurs venait à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 27 avril 2023 (Mme Maryse Aulagnon, Mme Clara Gaymard et M. Louis Schweitzer) et que Mme Clara Gaymard et M. Louis Schweitzer ne sollicitaient pas le renouvellement de leur mandat à l'issue de ladite assemblée générale. Sur recommandation du comité des nominations, le conseil d'administration, lors de cette même séance, a décidé de proposer à ladite assemblée générale, le renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Maryse Aulagnon et la nomination de M. Olivier Andriès, Mme Véronique Bédague et M. Francisco Reynés en qualité d'administrateurs.

L'assemblée générale mixte des actionnaires de Veolia Environnement du 27 avril 2023 :

- a renouvelé le mandat d'administratrice de Mme Maryse Aulagnon ; et
- a nommé Mme Véronique Bédague en qualité d'administratrice ainsi que M. Olivier Andriès et M. Francisco Reynés en qualité d'administrateurs ;

pour une période de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

À la date du présent Document d'enregistrement universel, le conseil d'administration de Veolia Environnement se compose de quatorze administrateurs dont environ 82 % d'administrateurs indépendants (hormis les deux administrateurs représentant les salariés et l'administratrice représentant les salariés actionnaires) et 54,5 %⁽¹⁾ d'administratrices, et un censeur :

- M. Antoine Frérot, *président du conseil d'administration* ;
- Mme Estelle Brachlianoff, *directrice générale* ;
- Mme Maryse Aulagnon*, *vice-présidente et administratrice référente* ;
- M. Olivier Andriès* ;
- Mme Véronique Bédague* ;
- M. Pierre-André de Chalendar* ;
- Mme Isabelle Courville* ;
- Mme Marion Guillou* ;
- M. Franck Le Roux, *administrateur représentant les salariés* ;
- Mme Agata Mazurek-Bąk, *administratrice représentant les salariés actionnaires* ;
- M. Pavel Páša, *administrateur représentant les salariés* ;
- Mme Nathalie Rachou* ;
- M. Francisco Reynés* ;
- M. Guillaume Texier* ;
- M. Enric Amiguet i Rovira, *censeur*.

* Membre indépendant

La composition des comités du conseil est la suivante :

- **Comité des comptes et de l'audit** : Mme Nathalie Rachou (présidente), M. Olivier Andriès, Mme Véronique Bédague, M. Franck Le Roux, Mme Agata Mazurek-Bąk et M. Guillaume Texier.
- **Comité des nominations** : M. Pierre-André de Chalendar (président), Mme Maryse Aulagnon, Mme Isabelle Courville et M. Antoine Frérot.
- **Comité des rémunérations** : Mme Maryse Aulagnon (présidente), M. Olivier Andriès, M. Pierre-André de Chalendar, Mme Marion Guillou et M. Franck Le Roux.
- **Comité recherche, innovation et développement durable** : Mme Isabelle Courville (présidente), Mme Marion Guillou, M. Pavel Páša, M. Francisco Reynés et M. Guillaume Texier. M. Enric Amiguet i Rovira est invité permanent de ce comité.
- **Comité de la raison d'être** : M. Antoine Frérot (président), Mme Maryse Aulagnon, M. Pierre-André de Chalendar, Mme Isabelle Courville, M. Franck Le Roux et Mme Nathalie Rachou.

Pour mener à bien sa mission, la directrice générale est assistée d'un comité exécutif, instance de réflexion, de concertation et de décision de politique générale visant à mettre en œuvre les grandes orientations du Groupe. Le comité est également consulté sur les sujets majeurs de la vie du Groupe.

Le comité exécutif se réunit mensuellement.

À la date du présent Document d'enregistrement universel, le comité exécutif 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 ;
- Éric 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 mondiales ;
- Christophe Maquet, directeur de la zone Asie - Pacifique ;
- Gustavo Miguez, 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, et conseiller du président ;
- Helman le Pas de Sécheval, secrétaire général ;
- Frédéric Van Heems, directeur de la zone Amérique du Nord.

Par ailleurs, un comité de direction réunit tous les trimestres, l'ensemble des fonctions et géographies du Groupe afin de partager et de s'engager sur les enjeux et les perspectives du Groupe. À la date du présent Document d'enregistrement universel, ce comité est composé de 38 membres dont les 14 membres du comité exécutif ; sa composition est accessible sur le site internet de Veolia (www.veolia.com).

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

5.2 Informations comptables et financières

5.2.1 CHIFFRES CLÉS

Les chiffres clés du Groupe sont présentés conformément aux nouvelles définitions mises en œuvre depuis la publication des comptes au 31 décembre 2022 concernant l'EBIT courant, le résultat net courant et l'endettement financier net (se référer au chapitre 5.5.2 - Définitions).

(en millions d'euros)	2022	2023	Variations 2023 / 2022		
			en courant	à change constant	à périmètre et change constants
Chiffre d'affaires	42 885	45 351	5,8 %	8,5 %	9,0 %
EBITDA ⁽¹⁾	6 196	6 543	5,6 %	7,8 %	7,8 %
EBIT Courant ^{(2) (3)}	3 062	3 346	9,3 %	11,6 %	13,7 %
Résultat net courant – part du Groupe	1 162	1 335	14,9 %	21,6 %	
Résultat net courant – part du Groupe hors plus ou moins-values de cessions financières nettes d'impôt	1 116	1 316	18,0 %	24,9 %	
Résultat net – part du Groupe	716	937			
Résultat net courant – part du Groupe – par action (non dilué) ⁽⁴⁾	1,69	1,89			
Résultat net courant – part du Groupe – par action (dilué) ⁽⁴⁾	1,63	1,82			
Dividende par action	1,12	1,25 ⁽⁴⁾			
Investissements industriels nets	-3 089	-3 730			
Free cash-flow net	1 032	1 143			
Endettement financier net à la clôture ⁽⁵⁾	-18 138	-17 903			

(1) Les définitions des indicateurs sont indiquées dans la section 5.5.2 infra.

(2) Y compris la quote-part de résultat net courant des co-entreprises et entreprises associées.

(3) Retraité des amortissements des actifs réévalués, identifiés dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez, soit 226 millions d'euros au 31 décembre 2022 et 217 millions d'euros au 31 décembre 2023, comme défini dans la section 5.5.2 infra.

(4) Sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale du 25 avril 2024.

(5) L'endettement financier net exclut la réévaluation des passifs financiers dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez comme défini dans la section 5.5.2 infra.

Les principaux impacts de change entre le 31 décembre 2023 et le 31 décembre 2022 sont les suivants :

Impact change au 31 décembre 2023 (vs au 31 décembre 2022)	%	(en millions d'euros)
Chiffre d'affaires	-2,8 %	-1 187
EBITDA	-2,2 %	-133
EBIT Courant	-2,3 %	-72
Endettement financier net ⁽¹⁾	0,3 %	-58

(1) Y compris variation de juste valeur.

5.2.2 CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

5.2.2.1 Chiffre d'affaires par segment opérationnel

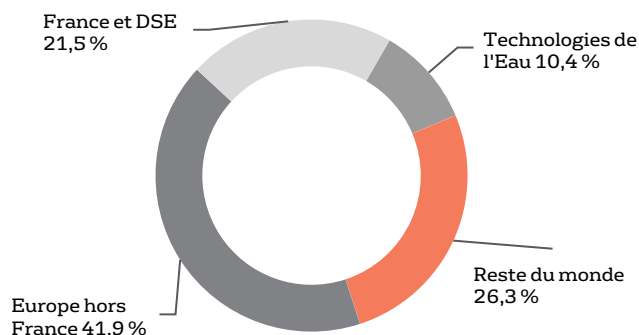
Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'élève à 45 351 millions d'euros au 31 décembre 2023, contre 42 885 millions d'euros au 31 décembre 2022. Tous les segments opérationnels sont en croissance en 2023.

(en millions d'euros)	2022	2023	Variations 2023 / 2022		
			en courant	à change constant	à périmètre et change constants
France et déchets spéciaux Europe	9 666	9 726	0,6 %	0,6 %	1,4 %
Europe hors France	17 850	19 000	6,4 %	5,9 %	11,6 %
Reste du monde	11 196	11 907	6,3 %	14,6 %	10,0 %
Technologies de l'Eau	4 561	4 707	3,2 %	11,1 %	12,1 %
Autres (1)	-388	12	-	-	-
GROUPE	42 885	45 351	5,8 %	8,5 %	9,0 %

(1) Pour l'année 2022, le chiffre d'affaires a été retraité de la période du 1er au 17 janvier, correspondant à la période pré-acquisition de Suez par Veolia, pour -400 millions d'euros.

La répartition du chiffre d'affaires 2023 par segment opérationnel est la suivante :

**Chiffre d'affaires au 31 décembre 2023 :
45 351 M€**



Par rapport au 31 décembre 2022, le chiffre d'affaires 2023 progresse de 9,0 % à périmètre et change constants. Il est en forte progression sur les segments hors France et en croissance modérée sur la France et Déchets Spéciaux Europe :

- Technologies de l'Eau +12,1 % ;
- Europe hors France +11,6 % ;
- Reste du monde +10,0 %, et ;
- France et déchets spéciaux Europe +1,4 %.

Le chiffre d'affaires de **France et déchets spéciaux Europe** s'élève à 9 726 millions d'euros et affiche une croissance organique de +1,4 % comparé au 31 décembre 2022 :

- Le chiffre d'affaires de l'**Eau France** de 3 006 millions d'euros progresse de +1,0 %, principalement grâce à l'effet positif des révisions tarifaires de +6,2 %, qui compense le retour en régie des Eaux du Grand Lyon et des volumes en baisse de -2,8 % en raison d'un effet climat défavorable.
- Le chiffre d'affaires de l'activité **Déchets France** s'élève à 2 909 millions d'euros et varie de +0,7 % : la baisse des prix des recyclats (baisse du COPACEL de -49 % par rapport à 2022) et la pression sur les volumes sont compensés par les révisions tarifaires et la progression des ventes d'électricité. Hors prix des recyclats, le chiffre d'affaires progresse de +5,4 %.
- Le chiffre d'affaires de l'activité **déchets spéciaux Europe** s'élève à 2 125 millions d'euros, en léger retrait de -0,8 % impacté principalement par la baisse du cours des huiles, mais compensé par l'augmentation des tarifs contractuels dans les activités de traitement des déchets dangereux et maintenance assainissement.
- La **SADE** est en progression de +5,2 %, grâce à une activité commerciale dynamique en France.

Le chiffre d'affaires de l'**Europe hors France** atteint 19 000 millions d'euros au 31 décembre 2023 en croissance organique de +11,6 %.

- En **Europe centrale et orientale**, le chiffre d'affaires s'établit à 11 360 millions d'euros, en croissance de +19,1 %. La zone affiche une activité particulièrement dynamique, portée par l'augmentation des prix de l'électricité et les révisions tarifaires obtenues sur la chaleur (Pologne, Hongrie, République tchèque, Slovaquie et Allemagne), malgré un effet climat défavorable (-159 millions d'euros).
- En **Europe du Nord**, le chiffre d'affaires de 4 043 millions d'euros progresse de +5,2 %. Cette augmentation s'explique principalement par l'évolution du chiffre d'affaires au **Royaume-Uni**, en hausse de +5,5 % à périmètre et change constants, notamment en raison de l'indexation des tarifs, de l'effet favorable des prix d'électricité sur l'incinération et d'un bon développement commercial dans la collecte de déchets.

- En **Ibérie**, le chiffre d'affaires s'élève à 2 603 millions d'euros et progresse de +6,6 %, tiré en particulier par l'activité Eau en Espagne, qui bénéficie d'une bonne dynamique des activités de travaux et d'augmentations tarifaires partiellement compensées par une légère baisse des volumes (-0,8 % par rapport à 2022), impactés par les conditions climatiques défavorables.
- L'**Italie** génère un chiffre d'affaires de 994 millions d'euros, en diminution de -12,5 %, principalement en raison de la baisse des prix des services énergétiques, sans impact sur la marge du fait de la baisse parallèle des coûts d'achat de l'énergie.

Le chiffre d'affaires du **Reste du monde** atteint 11 907 millions d'euros, en croissance organique de +10,0 %, en progression sur l'ensemble des géographies :

- Le chiffre d'affaires s'élève à 1 832 millions d'euros en **Amérique latine** et augmente de +30,3 %, portée notamment par les effets de l'hyperinflation qui affecte l'Argentine (compensés par ailleurs par la dévaluation du peso argentin), ainsi que par les activités Eau au Chili qui bénéficient de l'effet des révisions tarifaires.
- En **Afrique Moyen-Orient**, l'activité génère 2 213 millions d'euros de chiffre d'affaires, en augmentation de +10,0 %, tirée principalement par le gain de nouveaux contrats dans les déchets (Istanbul en Turquie), le démarrage de nouvelles installations dans l'eau (Djeddah, en Arabie Saoudite), la croissance des services énergétiques au Moyen Orient, ainsi que la progression des contrats d'eau au Maroc bénéficiant de volumes en légère hausse.
- En **Amérique du Nord**, le chiffre d'affaires s'établit à 3 347 millions d'euros, en hausse de +5,8 %. L'activité Déchets dangereux affiche une très bonne année avec une croissance de +6,4 %, avec des volumes en hausse et des tarifs en augmentation. L'activité Eau bénéficie de hausses tarifaires, qui font mieux que compenser une baisse des volumes sur l'activité « eau régulée » de -1,7 %, impactés par les conditions climatiques défavorables (sans impact sur la marge).
- Le chiffre d'affaires en **Asie** s'élève à 2 540 millions d'euros, en progression de +4,6 %, principalement porté par Hong Kong (+16,1 %), Taïwan (+11,9 %) et le Japon (+4,8 %). La Chine se stabilise.
- Dans le **Pacifique**, le chiffre d'affaires de 1 975 millions d'euros est en hausse de +6,4 %, principalement grâce à l'effet des révisions tarifaires et des gains commerciaux sur l'activité Déchets (en particulier la ville de Gold Coast), ainsi qu'à une bonne performance commerciale de la maintenance industrielle.

L'activité **Technologies de l'Eau** génère un chiffre d'affaires de 4 707 millions d'euros, en progression de +12,1 %, portée par la croissance de WTS dans les activités Systèmes d'Ingénierie et Solutions Chimiques, ainsi que par la croissance de VWT dans ses activités Services et Technologies. Le montant de prise de commandes de l'activité Technologies de l'Eau⁽¹⁾ enregistré au 31 décembre 2023 s'élève à 3 490 millions d'euros, en forte augmentation par rapport au 31 décembre 2022 (2 662 millions d'euros), soit une hausse de 31,1 %.

5.2.2.2 Chiffre d'affaires par métier

Par rapport au 31 décembre 2022, le chiffre d'affaires par métier est en croissance de +9,0 % à change et périmètre constants, porté principalement par :

- la forte croissance de l'**Énergie** de +19,9 % tirée par l'augmentation des prix de l'électricité et des révisions tarifaires sur les ventes de chaleur, reflétant la hausse du coût des énergies achetées ;
- la progression des activités **Eau** en hausse de +7,5 % grâce à l'effet des indexations tarifaires des contrats dans l'ensemble des géographies, ainsi que la croissance des activités Technologie et Construction (+10,8 %) ;
- la croissance de l'activité **Déchets** de +3,4 % en raison de révisions tarifaires favorables, qui compensent l'impact de la baisse des prix des recyclats.

⁽¹⁾ Pour les activités Projets et Produits.

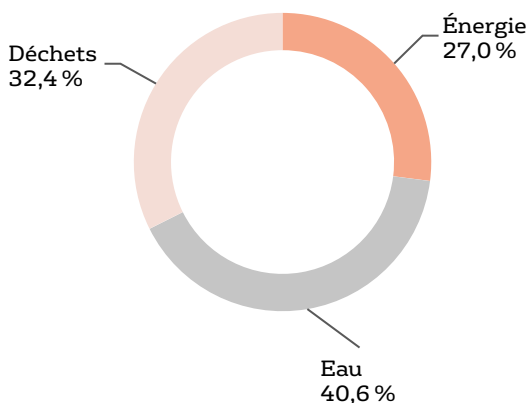
(en millions d'euros)	2022	2023	Variations 2023 / 2022		
			en courant	à change constant	à périmètre et change constants
Eau	17 238	18 409	6,8 %	9,7 %	7,5 %
dont Eau exploitation (1)	11 649	12 627	8,4 %	9,7 %	5,9 %
dont Technologie et Construction	5 589	5 782	3,5 %	9,9 %	10,8 %
Déchets (1)	15 795	14 683	-7,0 %	-2,8 %	3,4 %
Énergie (1)	10 253	12 260	19,6 %	19,7 %	19,9 %
Autres (2)	-400	-	-	-	-
GROUPE	42 885	45 351	5,8 %	8,5 %	9,0 %

(1) Pour l'année 2022, des reclassements ont été effectués pour 1 022 millions d'euros de l'Eau exploitation vers l'Énergie, et de 7 millions d'euros des Déchets vers l'Énergie, correspondant principalement au chiffre d'affaires de Braunschweiger Versorgungs-AG (BVAG), en Allemagne.

(2) Pour l'année 2022, le chiffre d'affaires a été retiré de la période du 1^{er} au 17 janvier, correspondant à la période pré-acquisition de Suez par Veolia, pour -400 millions d'euros.

La répartition du chiffre d'affaires par métiers au 31 décembre 2023 est la suivante :

Chiffre d'affaires au 31 décembre 2023 : 45 351 M€



Les principales variations de chiffre d'affaires par métier à périmètre et change constants par rapport au 31 décembre 2022 s'analysent comme suit.

Chiffre d'affaires Eau

Le chiffre d'affaires de l'activité **Eau** progresse de +7,5 %. Le chiffre d'affaires de l'**Eau Exploitation** progresse de +5,9 %, avec des hausses

tarifaires sur l'ensemble des géographies, un fort développement commercial en Afrique Moyen-Orient, et un bon niveau d'activité travaux, malgré des volumes impactés par des conditions climatiques défavorables en France, en Espagne et aux États-Unis.

Le chiffre d'affaires **Technologie et Construction** est en progression de +10,8 %, porté principalement par les activités Technologies de l'Eau.

Chiffre d'affaires Déchets

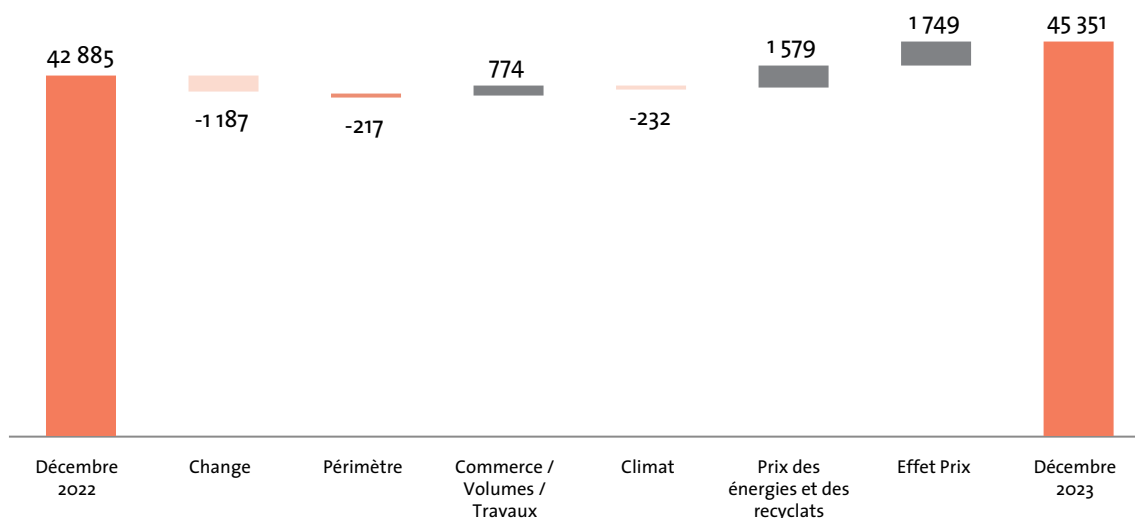
Le chiffre d'affaires de l'activité **Déchets** progresse de +3,4 %, et de +5,9 % hors variation des prix des recyclats. Il bénéficie de révisions tarifaires favorables (+5,2 %), qui viennent compenser l'impact de la baisse du prix des matières recyclées (-2,5 % sur le chiffre d'affaires) constatée en France, en Allemagne et en Europe du Nord. L'effet commerce/volume/travaux est légèrement positif (+0,1 %), marqué par des volumes résilients, avec une baisse en Europe (notamment en France et en Allemagne) compensée par le reste du monde et une bonne activité commerciale en Australie et au Royaume Uni.

Chiffre d'affaires Énergie

Le chiffre d'affaires de l'activité **Énergie** est en progression de +19,9 %. La forte croissance de l'activité repose sur des effets prix positifs (+18,5 %), principalement en Europe centrale et orientale, ainsi que sur le démarrage de nouveaux projets (site de cogénération à partir de biomasse en Allemagne, reprise du réseau de chaleur de Tachkent en Ouzbékistan) et sur la forte croissance des Services de flexibilité en électricité (support au réseau). L'effet climat, défavorable sur 2023, s'élève à -1,5 % sur le chiffre d'affaires.

5.2.2.3 Analyse de la variation du chiffre d'affaires Groupe

La croissance du chiffre d'affaires s'élève à +9,0 % à périmètre et change constant, et à +4,4 % hors prix des énergies. Elle peut s'analyser comme suit :



L'effet change de -1 187 millions d'euros (-2,8 %) reflète principalement la variation des devises argentine, australienne, américaine, chinoise et britannique, partiellement compensée par une amélioration sur les devises polonaise et tchèque⁽ⁱ⁾.

L'effet périmètre de -217 millions d'euros comprend principalement l'impact des remèdes requis par la Commission européenne et l'autorité de la concurrence anglaise (*Competition Market Authority*), réalisés en 2022 dans le cadre de l'acquisition de Suez, ainsi que l'impact de la cession d'Advanced Solutions (États-Unis), réalisée le 23 février 2023. Ces effets négatifs sont compensés principalement par l'ajustement des 17 premiers jours de l'année 2022 du périmètre Suez avant la prise de contrôle (+400 millions d'euros), ainsi que par l'entrée de périmètre de la Lydec (Maroc).

L'effet Commerce / Volumes / Travaux s'élève à +774 millions d'euros (+1,8 %) porté par une bonne dynamique commerciale, la progression des travaux réalisés, le démarrage de nouveaux projets (site de cogénération à partir de biomasse en Allemagne, reprise du réseau de chaleur de Tachkent en Ouzbékistan), ainsi que par la croissance des activités Technologies de l'Eau.

L'effet climat s'élève à -232 millions d'euros (-0,5 %), essentiellement sur l'Europe centrale et orientale dont l'activité énergie est impactée par un hiver plus doux qu'en 2022, ainsi que des conditions climatiques défavorables en France, en Espagne et aux États Unis, qui ont impacté les consommations d'eau au cours de l'été.

L'impact du prix des énergies et des recyclats s'élève à +1 579 millions d'euros (+3,7 %), sous l'effet de la hausse des tarifs de chaleur et d'électricité (+1 978 millions d'euros) principalement en Europe centrale et orientale. Cette hausse est partiellement compensée par une baisse des prix des recyclats qui provient de l'ensemble des matières et impacte principalement l'Europe du Nord, la France et l'Allemagne.

Les effets prix favorables représentent +1 749 millions d'euros et sont principalement liés aux révisions tarifaires évaluées à +5,2 % dans les déchets, et +4,4 % dans l'eau.

5.2.3 EBITDA DU GROUPE

Au 31 décembre 2023, l'EBITDA consolidé du Groupe s'élève à 6 543 millions d'euros contre 6 196 millions d'euros au 31 décembre 2022. L'EBITDA est en croissance de +7,8 % par rapport au 31 décembre 2022 à périmètre et change constants. Cette croissance de l'EBITDA est supérieure à celle du chiffre d'affaires retraitée de la variation des prix de l'énergie, traduisant un fort effet de levier opérationnel. En 2023, les programmes d'efficacité opérationnelle ont généré 389 millions d'euros et le plan de synergies dans le cadre de l'intégration de Suez, 168 millions d'euros en avance par rapport à l'objectif.

⁽ⁱ⁾ Principaux impacts change par devises : peso argentin (-647 millions d'euros), dollar australien (-145 millions d'euros), dollar américain (-133 millions d'euros), yuan chinois (-87 millions d'euros), et livre sterling (-59 millions d'euros), compensés par le zloty polonais (+94 millions d'euros) et la couronne tchèque (+51 millions d'euros).

5.2.3.1 EBITDA par segment opérationnel

(en millions d'euros)	2022	2023	en courant	Variations 2023 / 2022	
				à change constant	à périmètre et change constants
France et déchets spéciaux Europe	1 418	1 338	-5,6 %	-5,7 %	-5,2 %
Europe, hors France	2 373	2 599	9,5 %	9,0 %	13,7 %
Reste du monde	1 831	1 925	5,1 %	11,3 %	7,1 %
Technologies Eau	496	534	7,5 %	14,5 %	17,0 %
Autres (1)	78	148	-	-	-
GROUPE	6 196	6 543	5,6 %	7,8 %	7,8 %

(1) Pour l'année 2022, l'EBITDA a été retraité de la période du 1^{er} au 17 janvier, correspondant à la période pré-acquisition de Suez par Veolia, pour -49 millions d'euros.

Par rapport au 31 décembre 2022, l'EBITDA 2023 par segment opérationnel évolue comme suit :

- Technologies de l'Eau +17,0 % ;
- Europe hors France +13,7 % ;
- Reste du monde +7,1 %, et ;
- France et déchets spéciaux Europe -5,2 %.

La **France et déchets spéciaux Europe** présente un EBITDA de 1 338 millions d'euros. Son évolution de -5,2 % comparée au 31 décembre 2022 à périmètre et change constants s'explique principalement par des prix des recyclats en baisse et un effet climat défavorable sur les volumes d'eau, en partie compensés par les plans d'actions d'efficacité opérationnelle.

L'EBITDA de l'**Europe hors France** s'élève à 2 599 millions d'euros. Il affiche une croissance organique de 13,7 % comparé au 31 décembre 2022, porté par des prix des énergies élevés et des gains en matière de flexibilité et de services de soutien dans l'énergie en Europe centrale et orientale, et par les hausses tarifaires dans l'eau.

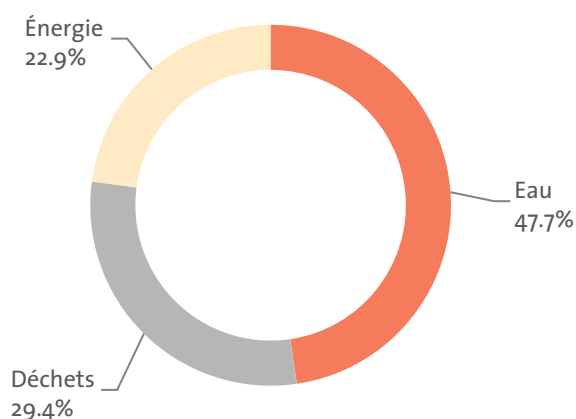
Le **Reste du monde** affiche un EBITDA de 1 925 millions d'euros et une croissance organique de 7,1 % comparé au 31 décembre 2022, grâce à l'Amérique du Nord, l'Afrique Moyen Orient et le Pacifique.

Les **Technologies de l'Eau** génèrent un EBITDA de 534 millions d'euros et affichent une croissance organique de 17,0 % comparé au 31 décembre 2022, portées par l'ensemble de leurs activités systèmes d'ingénierie, solutions chimiques et services et technologies.

5.2.3.2 EBITDA par métier

La répartition de l'EBITDA par métiers au 31 décembre 2023 est la suivante :

EBITDA au 31 décembre 2023 : 6 543 M€



Les principales variations de l'EBITDA par métier à périmètre et change constants par rapport au 31 décembre 2022 s'analysent comme suit :

EBITDA Eau

L'EBITDA de l'activité **Eau** s'élève à 3 122 millions d'euros. Il progresse de +5,4 % à périmètre et change constants par rapport au 31 décembre 2022, porté principalement par les activités **Technologies de l'Eau**. Dans l'**Eau Exploitation**, l'EBITDA bénéficie des gains d'efficacité et synergies générés en 2023 qui permettent de compenser les effets climatiques impactant les volumes.

EBITDA Déchets

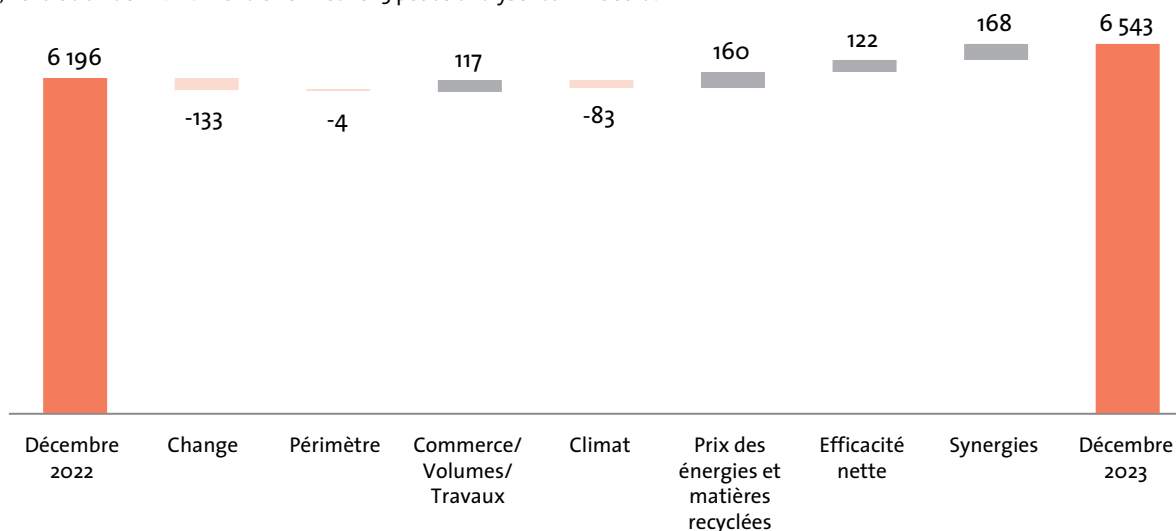
L'EBITDA de l'activité **Déchets** s'élève à 1 924 millions d'euros. Il est en croissance de +1,0 % à périmètre et change constants par rapport au 31 décembre 2022, hors variation des prix des recyclats, bénéficiant des gains d'efficacité et des synergies dégagés sur 2023 et d'une activité soutenue dans les déchets dangereux, notamment aux États-Unis.

EBITDA Énergie

L'EBITDA de l'activité **Énergie** s'élève à 1 497 millions d'euros. Il est en forte croissance de +35,3 %, à périmètre et change constants, par rapport au 31 décembre 2022, bénéficiant des hausses des prix des énergies, d'un meilleur rendement énergétique des installations de cogénération, ainsi que du démarrage de nouveaux projets (site de cogénération à partir de biomasse en Allemagne, reprise du réseau de chaleur de Tachkent en Ouzbékistan) et de la forte croissance des services de flexibilité en électricité (support au réseau).

5.2.3.3 Analyse de la variation de l'EBITDA Groupe

Par effet, l'évolution de l'EBITDA entre 2022 et 2023 peut s'analyser comme suit :



L'impact change sur l'EBITDA s'élève à -133 millions d'euros (-2,2 %). Il reflète principalement une dépréciation des devises argentine, américaine, australienne, chinoise et britannique, partiellement compensée par une appréciation des devises polonaise et tchèque⁽ⁱ⁾.

L'effet périmètre de -4 millions d'euros comprend principalement l'impact des remèdes requis par la Commission européenne et l'autorité de la concurrence anglaise (*Competition Market Authority*) réalisés en 2022 dans le cadre de l'acquisition de Suez, ainsi que l'impact de la cession de Advanced Solutions (États-Unis), réalisée le 23 février 2023. Ces effets négatifs sont compensés par l'ajustement de l'EBITDA des 17 premiers jours de l'année 2022 du périmètre Suez, avant la prise de contrôle (+49 millions d'euros), ainsi que par l'entrée de périmètre de la Lydec (Maroc).

Les effets Commerce / Volumes / Travaux sont favorables à hauteur de +117 millions d'euros et résultent de l'effet positif sur le chiffre d'affaires.

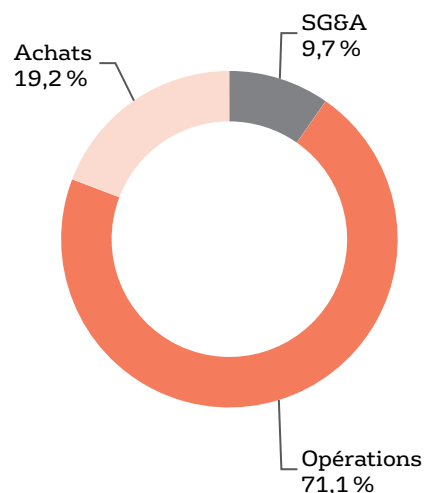
L'impact climat est de -83 millions d'euros principalement sur l'Europe centrale et orientale, affectée par un hiver plus doux qu'en 2022, ainsi que des conditions climatiques défavorables en France, en Espagne et aux États Unis, qui ont impacté les consommations d'eau au cours de l'été.

Les prix des énergies et matières recyclées ont un impact net favorable sur l'EBITDA à hauteur de +160 millions d'euros, lié principalement à la hausse des prix de vente de l'énergie nette de la hausse des coûts d'achat, qui compense l'impact défavorable des prix des matières recyclées (-88 millions d'euros) en France, en Europe du Nord et en Allemagne.

L'efficacité nette des gains partagés avec les clients, des renégociations de contrats et d'effets de décalage sur la répercussion des coûts génère 122 millions d'euros d'EBITDA supplémentaires en 2023.

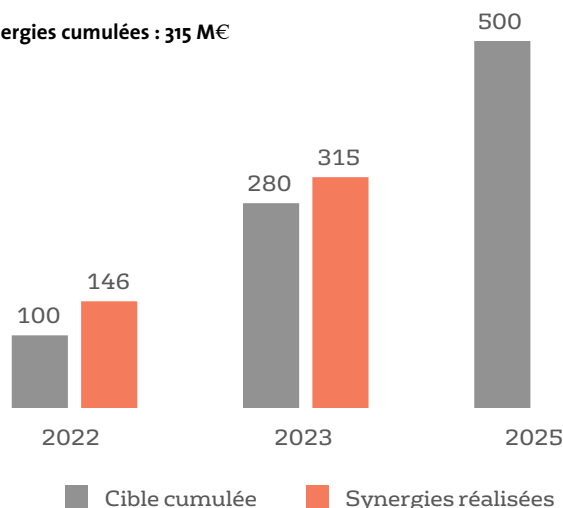
Le plan d'efficacité contribue à hauteur de 389 millions d'euros en 2023, supérieur à l'objectif annuel fixé à 350 millions d'euros. Il porte principalement sur l'efficacité opérationnelle (à hauteur de 71 %) et les achats (19 %), et concerne l'ensemble des géographies : la France et les déchets spéciaux Europe (26 %), l'Europe hors France (39 %), le Reste du monde (28 %), et les Technologies de l'Eau (6 %).

Plan d'efficacité : 389 M€



Les synergies réalisées suite à l'intégration de Suez en 2023 s'élèvent à 168 millions d'euros. Cumulées aux synergies déjà réalisées en 2022, elles s'élèvent à 315 millions d'euros, supérieures à l'objectif de 280 millions d'euros cumulés à fin 2023, en particulier grâce aux économies d'échelles réalisées sur les achats.

Synergies cumulées : 315 M€



⁽ⁱ⁾ Principaux impacts de change par devises : peso argentin (-59 millions d'euros), dollar américain (-23 millions d'euros), dollar australien (-18 millions d'euros), yuan chinois (-16 millions d'euros) et livre sterling (-9 millions d'euros), compensés par couronne tchèque (+12 millions d'euros), et zloty polonais (+8 millions d'euros).

5.2.4 AUTRES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

5.2.4.1 EBIT courant

L'EBIT courant du Groupe au 31 décembre 2023 s'établit à 3 346 millions d'euros, en progression à périmètre et change constants de +13,7 % par rapport au 31 décembre 2022. Les éléments de passage de l'EBITDA à l'EBIT courant sont les suivants :

(en millions d'euros)	2022	2023
EBITDA	6 196	6 543
Dépenses de renouvellement	-303	-303
Amortissements (1)	-3 025	-3 060
Provisions, plus ou moins values de cessions et autres	68	43
Quote-part du résultat net courant des co-entreprises et entreprises associées	127	123
EBIT Courant	3 062	3 346

(1) Y compris remboursement des actifs financiers opérationnels, hors allocation du prix d'acquisition de Suez.

La progression de l'EBIT courant par rapport au 31 décembre 2022 à périmètre et change constants s'élève à +420 millions d'euros (+13,7 %), et s'explique principalement par :

- une forte croissance de l'EBITDA (+485 millions d'euros à périmètre et change constants) ;
- une hausse des amortissements⁽¹⁾, y compris le remboursement des actifs financiers opérationnels (-60 millions d'euros à périmètre et change constants). Hors remboursement des actifs financiers opérationnels, les amortissements s'élèvent à 2 827 millions d'euros et sont stables à périmètre et change constants ;
- une baisse des provisions nettes des plus-values de cessions (-37 millions d'euros à périmètre et change constants), qui s'explique principalement par la diminution des plus-values de cessions (-71 millions d'euros), compensée en partie par les reprises

Par rapport au 31 décembre 2022, l'EBIT courant 2023 par segment opérationnel évolue comme suit :

de provisions sur les retraites, notamment liées à la réforme des retraites en France ;

- une hausse de la quote-part de résultat net sur les co-entreprises de +21 millions d'euros à périmètre et change constants. Cette hausse est compensée par un effet périmètre de -20 millions d'euros, principalement lié à la cession des activités de Suez au Royaume-Uni.

L'effet change sur l'EBIT courant est négatif de -72 millions d'euros et reflète principalement la variation des devises argentine (-34 millions d'euros), américaine (-15 millions d'euros), australienne (-10 millions d'euros), chinoise (-7 millions d'euros) et britannique (-6 millions d'euros), partiellement compensée par une appréciation des devises hongroise (+6 millions d'euros) et tchèque (+5 millions d'euros).

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	31 décembre 2023	en courant	Variation 2023 / 2022	
				à change constant	à périmètre et change constants
France et déchets spéciaux Europe	495	428	-13,4 %	-13,6 %	-15,1 %
Europe, hors France	1 233	1 440	16,8 %	15,8 %	22,4 %
Reste du monde	1 004	982	-2,2 %	3,3 %	1,1 %
Technologies de l'Eau	364	420	15,4 %	23,6 %	30,0 %
Autres (1)	-34	75	-	-	-
Groupe	3 062	3 346	9,3 %	11,6 %	13,7 %

(1) Pour l'année 2022, l'EBIT courant a été retraité de la période du 1^{er} au 17 janvier, correspondant à la période pré-acquisition de Suez par Veolia, pour -11 millions d'euros.

5.2.4.2 Résultat financier

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
Coût de l'endettement financier net courant (1)	-707	-626
Dividendes reçus	10	3
Résultat de change et variations de juste valeur	-168	-79
Autres	-228	-274
Autres revenus et charges financiers courants (2)	-386	-350
Plus ou moins-value de cessions financières (3)	70	11
Résultat financier courant (1)+(2)+(3)	-1 023	-966
Autres revenus et charges financiers non courants et impact réévaluation des passifs financiers	186	-12
Résultat financier	-837	-978

(1) Hors allocation du prix d'acquisition de Suez.

Le **résultat financier** au 31 décembre 2023 s'élève à -978 millions d'euros contre -837 millions d'euros au 31 décembre 2022. Sa dégradation de -141 millions d'euros s'explique notamment par la baisse du résultat financier non courant.

■ Le **résultat financier courant** s'élève à -966 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre -1 023 millions d'euros au 31 décembre 2022. Il inclut le **coût de l'endettement financier net courant**, en baisse de 81 millions d'euros, à -626 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre -707 millions d'euros au 31 décembre 2022. Cette baisse du coût de l'endettement du Groupe est principalement liée à une augmentation du produit de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des actifs liquides, suite à la remontée des taux d'intérêts.

Hors impact IFRS 16, le taux de financement du Groupe s'établit ainsi à 3,68 % au 31 décembre 2023 contre 3,87 % au 31 décembre 2022 (respectivement 3,59 % versus 3,70 % incluant IFRS 16).

Par ailleurs, les **autres revenus et charges financiers courants** s'élèvent à -350 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre -386 millions d'euros au 31 décembre 2022. La variation du résultat de change et variations de juste valeur s'explique principalement

par la diminution de l'effet inflation sur la dette de la filiale chilienne.

Le poste "Autres revenus et charges financiers courants" est composé des charges de désactualisation des provisions, des charges d'intérêts sur passifs du domaine concédé et les intérêts sur dettes locatives IFRS 16.

■ Le **résultat financier non courant** pour -12 millions d'euros comprend notamment la dépréciation de prêts actionnaires en Europe du Nord pour -44 millions d'euros, les coûts engagés dans le contexte d'une réorganisation juridique au Canada pour -32 millions d'euros, ainsi que les intérêts payés dans le cadre d'un litige en Lituanie pour -17 millions d'euros, compensés par l'impact de la réévaluation des passifs financiers pour 78 millions d'euros.

Au 31 décembre 2022, le résultat financier non courant comprenait principalement la plus-value de cession d'une partie des activités de Déchets dangereux en France réalisée dans le cadre des remèdes de l'acquisition de Suez requis par la Commission européenne.

5

5.2.4.3 Charge d'impôt courante

La charge d'impôt courante s'élève à -599 millions d'euros au 31 décembre 2023, contre -514 millions d'euros au 31 décembre 2022. Le taux d'impôt courant au 31 décembre 2023 s'élève à 26,5 % contre 26,9 % au 31 décembre 2022.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	31 décembre 2023
Résultat avant impôt - Eléments courants (a)	2 039	2 380
Dont quote-part de résultat net des co-entreprises et entreprises associées (b)	127	123
Résultat avant impôt retraité - Eléments courants : (c)=(a)-(b)	1 912	2 257
Charge d'impôt retraitée (d) ⁽¹⁾	-514	-599
TAUX D'IMPOT RETRAITE SUR LES ELEMENTS DU COMPTE DE RESULTAT (d)/(c)	26,9 %	26,5 %

(1) Charge d'impôt retraitée des dotations aux amortissements des actifs réévalués et de la réévaluation des passifs financiers dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez comme défini dans la section 5.5.2 infra.

5.2.4.4 Résultat net courant / Résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère

Le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère est de 937 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 716 millions d'euros au 31 décembre 2022 :

■ Le résultat net courant attribuable aux propriétaires de la société mère s'établit à 1 335 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 1 162 millions d'euros au 31 décembre 2022. Hors plus ou moins-values de cessions financières nettes d'impôts et minoritaires, le résultat net courant attribuable aux propriétaires de la société mère s'élève à 1 316 millions d'euros au 31 décembre 2023, contre 1 116 millions d'euros au 31 décembre 2022 ;

■ La part du résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle représente 397 millions d'euros au 31 décembre 2023, contre 282 millions d'euros au 31 décembre 2022, et suit la progression du résultat net des activités du Groupe, en particulier en Europe centrale et orientale et au Chili.

La formation du résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère est la suivante :

(en millions d'euros)	2022			2023		
	Courant	Non courant & impact allocation du prix de Suez *	Total	Courant	Non courant & impact allocation du prix de Suez *	Total
EBIT	3 062	-729	2 333	3 346	-499	2 847
Coût de l'endettement financier net	-707	75	-633	-626	87	-539
Autres revenus et charges financiers	-316	111	-205	-340	-99	-439
Résultat avant impôts	2 039	-543	1 496	2 380	-511	1 869
Charge d'impôts sur les sociétés	-514	94	-420	-599	88	-511
Résultat net des activités non poursuivies	0	-79	-79	-	-24	-24
Part des participations ne donnant pas le contrôle	-363	81	-282	-446	49	-397
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	1 162	-446	716	1 335	-398	937

* Y compris les éléments non courants, ainsi que les dotations aux amortissements des actifs réévalués et la réévaluation des passifs financiers dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez comme défini dans la section 5.5.2 infra.

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	31 décembre 2023
EBIT Courant	3 062	3 346
Pertes de valeur sur goodwill et goodwills négatifs	-69	-2
Dotations nettes aux provisions non courantes	-23	15
Coûts de restructuration	-116	-76
Amortissements, provisions et pertes de valeurs nettes non courantes sur actifs corporels, incorporels, AFOs et autres charges	-435	-425
Coûts d'acquisition de titres avec ou sans prise de contrôle	-87	-10
Total des éléments non courants	-729	-499
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL APRÈS QUOTE-PART DE RÉSULTAT NET DES ENTITÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	2 333	2 847

- Les coûts de restructuration concernent principalement la holding, la France et l'Ibérie.
- Les amortissements, provisions et pertes de valeurs nettes non courantes sur actifs corporels, incorporels, actifs financiers opérationnels et autres charges non courantes incluent :
 - les amortissements des actifs réévalués dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez pour -217 millions d'euros au 31 décembre 2023, contre -226 millions d'euros au 31 décembre 2022,
 - les coûts d'intégration du périmètre Suez (actions de migrations des systèmes informatiques vers des plateformes communes, de rebranding et d'accompagnement sur l'évolution de l'organisation) pour -100 millions d'euros,
 - des provisions pour dépréciations d'actifs, notamment en Chine (-20 millions d'euros),
 - les coûts comptabilisés dans le cadre du litige en Lituanie, suite à la décision définitive rendue dans l'arbitrage devant la Chambre de Commerce de Stockholm ("SCC") pour -18 millions d'euros (hors intérêts mais compensée par une reprise de provision de 19 millions d'euros),
 - des coûts encourus dans le litige Flint aux États-Unis (-22 millions d'euros) suite à l'accord transactionnel conclu entre les parties début février 2024 dans le cadre de l'action de groupe partielle ("issues class action").

5.3 Financement

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

Le free cash-flow net avant investissements financiers et dividendes s'établit à +1 143 millions d'euros au 31 décembre 2023 en amélioration de +111 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2022 (+1 032 millions d'euros).

L'évolution du free cash-flow net par rapport au 31 décembre 2022 s'explique par :

- L'augmentation de l'EBITDA portée par la croissance organique des activités soutenue par les effets prix favorables et la hausse des prix de l'énergie, les gains générés par les plans d'efficacité opérationnelle et commerciale ainsi que par les synergies ;
- Des investissements industriels nets de 3 730 millions d'euros contre 3 089 millions d'euros au 31 décembre 2022. Cette augmentation s'explique par la hausse des investissements bruts (+383 millions d'euros), principalement en raison des projets de décarbonation en Europe centrale et orientale et des investissements de croissance dans les déchets dangereux. Par ailleurs, les cessions industrielles sont en baisse de -258 millions d'euros, suite aux cessions significatives réalisées au cours de 2022 dans le cadre des remèdes anti trust de l'acquisition de Suez (cessions des activités mobiles de traitement de l'eau, des activités de traitements des eaux industrielles, des actifs d'Integrated Waste Services en Australie et des filiales Ile de France d'OSIS) ;
- La variation du besoin en fonds de roulement opérationnel de +195 millions d'euros, en amélioration par rapport au 31 décembre 2022 (+48 millions d'euros), grâce à la poursuite des efforts de recouvrement ;
- La réduction des charges non courantes et de restructuration de -188 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2022.

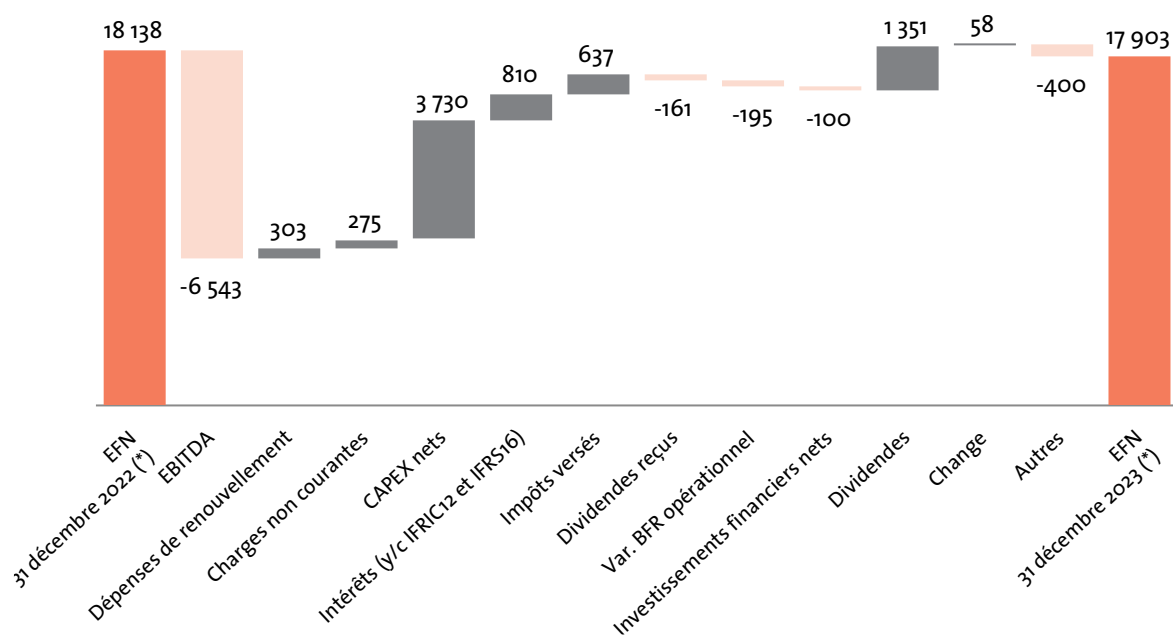
L'endettement financier net s'établit à 17 903 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 18 138 millions d'euros au 31 décembre 2022.

Par rapport au 31 décembre 2022, l'endettement financier net baisse de 235 millions d'euros. Cette variation s'explique principalement par les éléments suivants :

- la génération de free cash-flow net sur l'exercice à hauteur de 1 143 millions d'euros ;
- des investissements financiers nets à hauteur de 100 millions d'euros suite d'une part, à l'encaissement du montant final du complément de prix dû au titre de l'acquisition de Suez en 2022, l'entrée dans le périmètre de la Lydec, l'acquisition des filiales espagnoles La Red et Banales et de U.S. Industrial Technologies (États-Unis), le rachat du minoritaire Lanzhou dans Veolia Water Yellow River en Chine et d'autre part, aux cessions des concessions d'eau italiennes, d'Advanced solutions (États-Unis), de la filiale Quality Circular Polymers (Pays-Bas) et des derniers remèdes anti concurrence dans le cadre de l'acquisition de Suez (une filiale de déchets dangereux en France et des activités O&M WTS au Royaume-Uni (voir 5.1.3.2 Opérations de périmètre) ;
- le versement des dividendes voté en assemblée générale mixte du 27 avril 2023 de Veolia Environnement pour un montant de -787 millions d'euros ;
- l'émission de titres subordonnés pour 198 millions d'euros (net des frais d'émission) ;
- l'augmentation de capital dans le cadre de l'opération d'actionnariat salarié Sequoia 2023 pour un montant net de 203 millions d'euros ;

L'endettement financier net est par ailleurs impacté par un effet de change et de variation de juste valeur défavorable de -58 millions d'euros au 31 décembre 2023.

(en millions d'euros)	2022	2023
EBITDA	6 196	6 543
Investissements industriels nets de cession	-3 089	-3 730
Variation BFR opérationnel	48	195
Dividendes reçus	129	161
Dépenses de renouvellement	-303	-303
Autres charges non courantes et charges de restructuration	-463	-275
Intérêts sur passifs du domaine concédé (I12)	-79	-84
Intérêts sur droit d'usage (IFRS 16)	-53	-58
Éléments financiers (intérêts versés courants et capacité d'autofinancement financière)	-796	-668
Impôts payés	-557	-637
Free cash-flow net, avant versement du dividende, investissements financiers et cessions financières	1 032	1 143
Dividendes versés	-1 079	-1 351
Investissements financiers nets	-8 970	100
Variation des créances et autres actifs financiers	488	126
Émissions/remboursement de titres super subordonnés	-500	198
Augmentation de capital	221	263
Free cash-flow	-8 807	480
Effets de change	-232	-58
Autres variations	83	-109
Variation	-8 956	313
Endettement financier net à l'ouverture	-9 532	-18 138
Impact réévaluation des passifs financiers	351	-78
ENDETTEMENT FINANCIER NET À LA CLÔTURE	-18 138	-17 903



*EFN hors impact de la réévaluation de la dette comptabilisée dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition de Suez, voir 5.5.2 infra.

5.3.2 INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS ET FINANCIERS

5.3.2.1 Investissements industriels

Les **investissements industriels nets**, y compris les nouveaux actifs financiers opérationnels, réalisés par le Groupe s'élèvent à 3 730 millions d'euros au 31 décembre 2023, contre 3 089 millions d'euros au 31 décembre 2022.

Les **investissements industriels bruts** s'élèvent à 4 049 millions d'euros au 31 décembre 2023, et incluent des investissements de maintenance pour 1 968 millions d'euros (y compris IFRS 16), des investissements de croissance contractuels pour 1 541 millions d'euros et des investissements discrétionnaires pour 540 millions d'euros. Ils comprennent de nouveaux actifs financiers opérationnels pour

254 millions d'euros.

Les **cessions industrielles** s'élèvent à -319 millions d'euros au 31 décembre 2023, et résultent du programme de rotation de la base d'actifs existante ; elles incluent principalement la France et les déchets spéciaux Europe (-69 millions d'euros), les Technologies de l'Eau (-51 millions d'euros), l'Australie (-47 millions d'euros), ainsi que l'Allemagne (-42 millions d'euros).

Les investissements industriels par **segment** au 31 décembre 2023, hors activités non poursuivies, se décomposent de la façon suivante :

31 décembre 2023 (en millions d'euros)	Total investissements industriels bruts	Cessions industrielles	Total investissements industriels nets
France et déchets spéciaux Europe	832	-69	763
Europe, hors France	1 559	-101	1 458
Reste du monde	1 367	-80	1 287
Technologies Eau	219	-51	167
Autres	72	-17	55
GROUPE	4 049	-319	3 730

Les **investissements industriels bruts** s'élevaient à 3 666 millions d'euros au 31 décembre 2022⁽¹⁾, et incluaient des investissements de maintenance pour 1 888 millions d'euros (y compris IFRS 16), des investissements de croissance contractuels pour 1 347 millions d'euros et des investissements discrétionnaires pour 431 millions d'euros. Ils comprenaient de nouveaux actifs financiers opérationnels pour 184 millions d'euros.

Les **cessions industrielles** s'élevaient à -577 millions d'euros au 31 décembre 2022, et incluaient les cessions remèdes relatives aux activités dans les services mobiles de traitement de l'eau en Europe pour 191 millions d'euros et aux activités dans les services de traitement des eaux industrielles en France pour 30 millions d'euros, ainsi que les cessions d'actifs d'Integrated Water Services en Australie pour 102 millions d'euros et la cession d'actif d'Osis Ile de France pour 32 millions d'euros.

Les investissements industriels par **segment** au 31 décembre 2022, hors activités non poursuivies, se décomposaient de la façon suivante :

31 décembre 2022 (en millions d'euros)	Total investissements industriels bruts	Cessions industrielles	Total investissements industriels nets
France et déchets spéciaux Europe	798	-149	649
Europe, hors France	1 322	-57	1 265
Reste du monde	1 343	-179	1 164
Technologies Eau	216	-191	24
Autres	-13	0	-13
GROUPE	3 666	-577	3 089

5.3.2.2 Investissements financiers nets

Les **investissements financiers nets** au 31 décembre 2023 s'élèvent à 100 millions d'euros (y compris frais d'acquisition, endettement entrant et frais de cession). Ces investissements financiers sont principalement constitués de l'encaissement du montant final du complément de prix payé par Suez à Veolia le 30 juin 2023 pour un montant de 284 millions d'euros.

Les **acquisitions financières** de l'exercice s'élèvent à -552 millions d'euros et concernent principalement :

- l'acquisition des filiales Reciclados La Red S.LL et Banales III localisées respectivement à Madrid et Séville pour un montant de 54 millions d'euros en date du 10 janvier 2023 ;
- la dette entrante de la Lydec suite à sa consolidation au 25 janvier 2023 pour un montant de 47 millions d'euros ;

- l'acquisition par échange d'actions Veolia pour 55 millions d'euros suite à l'exercice de l'option de rachat des parts (49 %) du minoritaire Promecap au Mexique en date du 21 juillet 2023 ;
- le rachat du minoritaire de Lanzhou dans Veolia Water Yellow River (49 %) en Chine pour un montant de 68 millions d'euros en date du 27 septembre 2023 ;
- l'acquisition de U.S. Industrial Technologies aux États-Unis, une filiale de traitement des déchets dangereux, pour un montant de 58 millions d'euros en date du 31 octobre 2023.

Les **cessions financières** au 31 décembre 2023 (y compris frais de cession), hors encaissement du montant final du complément de prix payé par Suez s'élèvent à + 368 millions d'euros et comprennent

(1) Hors retraitement de l'effet des 17 premiers jours de 2022 relatif à la période pré-acquisition de Suez par Veolia, les investissements industriels bruts s'élèvent à 3 705 millions d'euros.

principalement :

- l'encaissement de la cession des activités de déchets dangereux de Suez (remède France) pour un montant de 49 millions d'euros,
- la cession des filiales d'Advanced solutions aux États-Unis pour un montant de 84 millions d'euros ;
- la cession des titres Quality Circular Polymers (QCP), filiale de recyclage de plastique au Pays-bas, pour un montant de 20 millions d'euros (hors remboursement de prêt) ;
- la cession des concessions d'eau italiennes pour un montant de 74 millions d'euros.

Au 31 décembre 2022, les investissements financiers nets s'élevaient à -8 970 millions d'euros (y compris frais d'acquisition, endettement entrant et frais de cession). La principale évolution de périmètre de l'exercice était l'acquisition du Groupe Suez suite à la finalisation de l'Offre Publique d'Achat sur le premier trimestre, pour -8 664 millions

d'euros y compris endettement entrant, net des cessions d'une partie du Groupe Suez au consortium le 31 janvier 2022 et des remèdes antitrust.

Hors acquisition de Suez et cessions mentionnées supra, les investissements financiers nets s'élevaient à -70 millions d'euros. Ils incluaient principalement l'acquisition de 48,7 % de Lydec, pour un montant de -101 millions d'euros.

Hors cession du nouveau Suez, les cessions financières au 31 décembre 2022 (y compris frais de cession) comprenaient principalement la cession de Lanzhou en Chine pour un montant de 141 millions d'euros, la cession de Huanheng Puxi en Chine, une filiale de valorisation des déchets, pour un montant de 27 millions d'euros et un ajustement du prix de vente relatif à une cession réalisée en 2021 en Allemagne pour un montant de -26 millions d'euros.

5.3.3 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT OPÉRATIONNEL

La variation du besoin en fonds de roulement opérationnel (hors activités non poursuivies) s'élève à +195 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre +48 millions d'euros au 31 décembre 2022.

L'amélioration de la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel dans un contexte de vigilance accrue de hausse de l'inflation, des prix des énergies et des taux d'intérêt reflète le suivi régulier et l'amélioration des processus de collecte et de facturation.

Se référer à la note 5.3 des états financiers consolidés au 31 décembre 2023.

5.3.4 FINANCEMENT EXTERNE

Structure de l'endettement financier net

L'endettement financier net après couverture au 31 décembre 2023 est à taux fixe à hauteur de 87 %, contre 83 % au 31 décembre 2022. La maturité moyenne de l'endettement financier net s'établit à 7,4 ans au 31 décembre 2023 contre 7,9 ans au 31 décembre 2022.

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes annexes aux comptes consolidés	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
Dettes financières non courantes	8.1.1	21 348	20 310
Dettes financières courantes	8.1.1	7 018	7 662
Trésorerie passive	8.1.3.1	214	379
Sous-total dettes financières		28 580	28 350
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8.1.3.1	-9 012	-8 696
Actifs liquides et actifs financiers liés au financement	8.1.2.1	-1 677	-1 892
Imputation de la juste valeur des dérivés de couverture	8.3.1.1	599	414
Impact réévaluation des passifs financiers (1)		-351	-273
ENDETTEMENT FINANCIER NET		18 138	17 903

(1) L'endettement financier net exclut la réévaluation des passifs financiers dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez comme défini dans la section 5.5.2 infra.

Position de liquidité du Groupe

Le détail des liquidités dont le Groupe dispose au 31 décembre 2023 est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
Veolia Environnement :		
Crédit syndiqué non tiré	5 500	4 500
Lignes de crédit bilatérales MT non tirées	910	727
Lignes de crédit bilatérales CT non tirées	-	75
Trésorerie et équivalents de trésorerie (1)	8 073	8 344
Filiales :		
Lignes de crédit bilatérales non tirées	-	689
Trésorerie et équivalents de trésorerie (1)	2 617	2 244
Total des liquidités	17 100	16 579
Dettes courantes et trésorerie passive		
Dettes courantes	7 018	7 662
Trésorerie passive	214	379
Total des dettes courantes et trésorerie passive	7 232	8 041
TOTAL DES LIQUIDITÉS NETTES DES DETTES COURANTES ET TRÉSORERIE PASSIVE	9 868	8 538

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

La liquidité diminue principalement en raison de la réduction du crédit syndiqué pour 1 milliard d'euros, et du passage en dettes courantes de la dette obligataire payée le 14 janvier 2024 pour 750 millions d'euros.

En effet, le Groupe a décidé de refinancer, début mars 2023, ses deux crédits syndiqués (crédit syndiqué historique de 3 milliards d'euros et crédit syndiqué ex-Suez de 2,5 milliards d'euros) avec la mise en place d'un nouveau crédit syndiqué unique, d'un montant de 4,5 milliards d'euros.

Covenants bancaires

Se référer à la note 8.3 des états financiers consolidés au 31 décembre 2023.

5.4 Autres éléments

5.4.1 RENDEMENT DES CAPITAUX EMPLOYÉS (ROCE)

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
EBIT Courant	3 062	3 346
- Charge d'impôt courante sur les sociétés	-514	-599
EBIT Courant après impôts	2 548	2 747

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
Actifs corporels et incorporels nets	24 941	25 538
Droits d'usage	1 997	1 853
Écarts d'acquisition nets de pertes de valeur	11 699	11 650
Participations dans les co-entreprises et les entreprises associées	1 985	1 714
Actifs financiers opérationnels	1 377	1 393
Besoin en fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation net	-5 579	-6 041
Instruments dérivés nets et autres	-626	-468
Provisions	-3 744	-3 647
Capitaux employés	32 051	31 992
Impacts des activités discontinues et autres retraitements ⁽ⁱ⁾	1 950	177
Capitaux employés après retraitements	34 001	32 169

(i) Les retraitements en 2022 concernent principalement la réintégration des capitaux employés des activités cédées de Suez au Royaume-Uni et de la participation cédée dans Lanzhou Water.

(en millions d'euros)	EBIT courant après impôts	Capitaux employés moyens de l'année	ROCE après impôts
2022 (yc IFRS 16) (i)	2 548	33 564	7,6 %
2023 (yc IFRS 16)	2 747	33 085	8,3 %

(i) Les capitaux employés 2022 (yc IFRS 16) moyens prennent en compte les capitaux employés du périmètre Suez à l'ouverture.

Les capitaux employés moyens 2023 s'élèvent à 33 085 millions d'euros et sont en baisse de -1,4 % par rapport à 2022.

Le ROCE après impôt s'élève à 8,3 % au 31 décembre 2023 ; il progresse de +0,7 point par rapport à 2022, porté principalement par la croissance de l'EBIT courant après impôt de +7,8 %.

5.4.2 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

(en millions d'euros)	KPMG SA				Ernst & Young			
	Montants		Pourcentage		Montants		Pourcentage	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité annuel								
Veolia Environnement	2,1	2,1	13 %	13 %	2,4	2,4	10 %	10 %
Entités contrôlées	11,0	9,3	68 %	57 %	19,3	19,1	84 %	81 %
Sous total (a)	13,1	11,4	81 %	70 %	21,7	21,5	94 %	91 %
Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et réglementaires								
Veolia Environnement	0,5	0,3	3 %	2 %	0,4	0,2	2 %	1 %
Entités contrôlées	0,0	0,2	— %	1 %	0,2	0,4	1 %	2 %
Sous total (b)	0,5	0,5	3 %	3 %	0,6	0,6	3 %	3 %
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité								
Veolia Environnement	1,6	1,9	10 %	12 %	0,5	0,2	2 %	1 %
Entités contrôlées	1,0	2,5	6 %	15 %	0,2	1,3	1 %	6 %
Sous total (c)	2,6	4,4	16 %	27 %	0,7	1,5	3 %	6 %
Services autres que la certification des comptes								
Sous-total (d) = (b) + (c)	3,1	4,9	19 %	30 %	1,3	2,1	6 %	9 %
TOTAL (E) = (A) + (D)	16,2	16,3	100 %	100 %	23,0	23,6	100 %	100 %

Les honoraires des commissaires aux comptes engagés par le Groupe, y compris pour les entités mises en équivalence pour les années 2023 et 2022, s'élèvent respectivement à 39 millions d'euros et 40 millions d'euros, y compris :

- 35 millions d'euros en 2023 et 33 millions d'euros en 2022 pour l'audit des comptes statutaires et consolidés ; et
- 4 millions d'euros en 2023 et 7 millions d'euros en 2022 pour les services autres que la certification des comptes.

5.4.3 OPÉRATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Le Groupe identifie les parties qui lui sont liées conformément aux dispositions du paragraphe 9 de la norme IAS 24 révisée « Information relative aux parties liées » (se référer à la Note 13 des états financiers consolidés au 31 décembre 2023).

5.4.4 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun événement significatif n'est intervenu entre la date de clôture et la date d'arrêté des comptes consolidés par le conseil d'administration.

5.4.5 FACTEURS DE RISQUES

Les principaux facteurs de risques auxquels le Groupe pourrait être confronté sont détaillés dans le chapitre 2 du Document d'enregistrement universel 2023.

5.4.6 PERSPECTIVES

Perspectives 2024

Au regard des très bons résultats 2023 et du bon début d'année, l'exercice 2024 est abordé avec confiance et permet d'annoncer des objectifs ambitieux :

- Solide croissance organique ^{(1) (2)} du chiffre d'affaires ;
- Économies de coûts supérieures à 350 millions d'euros auxquelles s'ajoutent de nouvelles synergies attendues pour un montant cumulé supérieur à 400 millions d'euros fin 2024, en ligne avec l'objectif de 500 millions d'euros cumulés ;
- Croissance organique ⁽¹⁾ de l'EBITDA de +5 % à +6 % ;
- Résultat net courant part du Groupe supérieur à 1,5 milliard d'euros ⁽³⁾ ;
- Leverage ratio attendu inférieur à 3x ⁽³⁾ ;
- Croissance du dividende en ligne avec celle du bénéfice net courant par action.

⁽¹⁾ À périmètre et change constant.

⁽²⁾ Hors prix des énergies.

⁽³⁾ Hors PPA Suez.

5.5 Annexes

5.5.1 RÉCONCILIATION DES INDICATEURS GAAP ET DES INDICATEURS UTILISÉS PAR LE GROUPE

Le tableau de passage de l'EBIT courant au résultat opérationnel tel qu'il figure au compte de résultat est présenté dans la section 5.2.4.4.

De la même façon, le tableau de passage du résultat net courant au résultat net part du Groupe tel qu'il figure au compte de résultat est présenté dans la section 5.2.4.4.

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2022	31 décembre 2023
Capacité d'autofinancement	4 804	5 582
Dont capacité d'autofinancement financière	-229	-134
Dont capacité d'autofinancement opérationnelle	5 034	5 715
Exclusion :		
Dépenses de renouvellement	303	303
Charges de restructuration cash	224	84
Coûts d'acquisitions et frais de cessions sur titres	201	30
Autres charges non courantes	239	178
Intégration :		
Remboursement des actifs financiers opérationnels	195	233
EBITDA	6 196	6 543

Le tableau de passage des flux nets de trésorerie générés par l'activité des activités poursuivies (inclus dans l'état consolidé des flux de trésorerie) au free cash-flow net est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2022	31 décembre 2023
Flux nets de trésorerie générés par l'activité des activités poursuivies	4 104	5 027
Intégration :		
Investissements industriels nets de subvention	-2 784	-3 140
Cessions d'actifs industriels	577	319
Nouveaux actifs financiers opérationnels	-184	-254
Remboursement des actifs financiers opérationnels	195	233
Nouvelles dettes de location financement	-529	-542
Dividendes reçus	129	161
Intérêts financiers nets	-793	-681
Exclusion :		
Coûts d'acquisition et frais de cession sur titres, et autres	317	19
Free cash-flow net	1 032	1 143

Le tableau de passage des investissements industriels nets de subvention (inclus dans l'état consolidé des flux de trésorerie) aux investissements industriels est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2022	31 décembre 2023
Investissements industriels nets de subvention	-2 784	-3 140
Nouvelles dettes de location financement	-529	-542
Variation du besoin en fonds de roulement du domaine concédé	-191	-112
Nouveaux actifs financiers opérationnels	-184	-254
Investissements industriels	-3 666	-4 049

5.5.2 DÉFINITIONS

Aucune modification n'est intervenue lors de l'établissement des comptes au 31 décembre 2023 dans la définition des indicateurs financiers non Gaap utilisés par le Groupe.

5.5.2.1 Indicateurs strictement comptables (« GAAP » : IFRS)

Le **coût de l'endettement financier net** représente le coût de l'endettement financier brut hors intérêts financiers IFRS16 classés en autres charges financières et y compris les résultats de couverture de taux et de change y afférent, diminué du résultat de la trésorerie nette.

La **capacité d'autofinancement totale** telle qu'indiquée dans le tableau des flux de trésorerie est composée de trois éléments : la capacité d'autofinancement opérationnelle intégrant les charges et produits opérationnels encaissés et décaissés (« cash »), la capacité d'autofinancement financière incluant les éléments financiers cash

des autres revenus et charges financiers, et la capacité d'autofinancement des activités non poursuivies intégrant les charges et produits opérationnels et financiers cash reclassés en résultat net des activités non poursuivies en application de la norme IFRS 5. La capacité d'autofinancement opérationnelle n'inclut pas la quote-part des sociétés mises en équivalence.

Le **résultat net des activités non poursuivies** est l'ensemble des charges et produits nets d'impôt rattachés aux activités cédées ou en cours de cession, conformément à la norme IFRS 5.

5.5.2.2 Indicateurs non strictement comptables (« non GAAP »)

L'expression « **variation à change constant** » recouvre la variation résultant de l'application des taux de change de la période précédente sur l'exercice actuel, toutes choses restant égales par ailleurs.

L'indicateur **EBITDA** consiste en la somme de l'ensemble des produits et charges opérationnels encaissés et décaissés (à l'exclusion des charges de restructuration, des pertes de valeur du besoin en fonds de roulement non courantes, des dépenses de renouvellement et des coûts d'acquisition et frais de cession sur titres) et des remboursements d'actifs financiers opérationnels.

La **marge d'EBITDA** est définie comme étant le ratio EBITDA/Chiffre d'affaires.

Pour obtenir l'**EBIT courant** (qui comprend la quote-part de résultat net courant des co-entreprises et des entreprises associées), sont exclus du Résultat Opérationnel les éléments suivants :

- les dépréciations de goodwill des filiales contrôlées et des entités mises en équivalence ;
- les charges de restructuration ;
- les provisions et pertes de valeur non courantes ;
- les dépréciations non courantes et/ou significatives d'actifs immobilisés (corporels, incorporels et actifs financiers opérationnels) ;
- les amortissements des actifs réévalués dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez ;
- les coûts d'acquisitions de titres.

Le **coût de l'endettement financier net courant** représente le coût de l'endettement financier net, hors amortissement de la dette réévaluée dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez.

Pour obtenir le **Résultat Net courant Part du Groupe**, sont exclus du Résultat Net Part du Groupe les éléments suivants :

- les éléments non courants du résultat net ;
- les amortissements des actifs réévalués dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez nets d'impôts et de minoritaires ;
- les amortissements de la dette réévaluée dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez nets d'impôts et de minoritaires.

Le **Résultat Net courant Part du Groupe par action** est calculé en divisant le Résultat Net courant Part du Groupe de l'exercice (non retraité du montant du coupon attribuable aux porteurs de titres super-subordonnés) par le nombre moyen pondéré d'actions

composant le capital en circulation pendant l'exercice.

Les **investissements industriels nets** tels que pris en compte dans le tableau de variation de l'EFN incluent les investissements industriels (acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles, et nouveaux actifs financiers opérationnels), nets des cessions industrielles.

Le Groupe dissocie dans ses investissements :

- les investissements de maintenance qui correspondent aux investissements de renouvellement de matériels et d'installations exploitées par le Groupe ;
- les investissements de croissance qui correspondent globalement aux investissements embarqués au sein de nos contrats existants et de défense de portefeuille ;
- enfin les investissements dits de croissance discrétionnaires consécutifs généralement à un nouveau contrat ou projet ou encore à une extension significative d'un contrat ou d'un projet existant.

Ces dernières catégories correspondant à des investissements de croissance.

Les **investissements financiers nets** tels que pris en compte dans le tableau de variation de l'EFN correspondent aux investissements financiers diminués des cessions financières.

Les investissements financiers comprennent les acquisitions d'actifs financiers y compris l'endettement net des sociétés entrantes, et les acquisitions partielles résultant des transactions entre actionnaires ne modifiant pas le contrôle.

Les cessions financières incluent les cessions d'actifs financiers y compris l'endettement net des sociétés sortantes, les cessions partielles résultant des transactions entre actionnaires ne modifiant pas le contrôle, ainsi que les augmentations de capital souscrites par les minoritaires.

Le **free cash-flow net** correspond au free cash-flow des activités poursuivies i.e. la somme de l'EBITDA, des dividendes reçus, de la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel, de la capacité d'autofinancement financière, moins les frais financiers nets, les investissements industriels nets, les impôts versés, les dépenses de renouvellement, les charges de restructuration et les autres charges non courantes.

L'**endettement financier net (EFN)** représente la dette financière brute (dettes financières non courantes, courantes et trésorerie passive) qui inclut la dette locative IFRS16, nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie, des actifs liquides et des actifs liés au financement et y

compris réévaluation des dérivés de couverture de la dette. Les actifs liquides sont des actifs financiers composés de fonds ou de titres de maturité initiale supérieure à trois mois, facilement convertibles en trésorerie, et gérés dans le cadre d'un objectif de liquidité tout en conservant un faible risque en capital. L'endettement financier net exclut l'impact net de la réévaluation de la dette comptabilisé dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez.

Le **leverage ratio** rapporte l'endettement financier y compris IFRS 16 net de clôture à l'EBITDA y compris IFRS 16.



Le **taux de financement** est défini comme étant le coût de l'endettement financier net hors dettes de location financières IFRS 16 et hors variation de juste valeur des instruments non qualifiés de couverture, rapporté à la moyenne de l'endettement financier net hors dettes de location financières IFRS 16 mensuel de la période, y compris coût de l'endettement financier des activités non poursuivies.

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

- l'EBIT courant tel que défini ci-dessus, y compris quotes-parts de résultat net dans les entités mises en équivalence et après impôts. Il est calculé en soustrayant la charge d'impôt courante de l'EBIT courant, y compris quotes-parts de résultat net dans les entités mises en équivalence. La charge d'impôt courante est la charge d'impôts du compte de résultat retraitée des effets d'impôt sur les éléments non courants et des effets d'impôt sur les amortissements des actifs réévalués dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez ; et
- les capitaux employés moyens de l'année, y compris actifs financiers opérationnels et participations dans les co-entreprises et les entreprises associées. Les capitaux employés retenus dans le calcul du ROCE après impôts sont donc définis comme la somme des actifs corporels et incorporels nets, des écarts d'acquisitions nets des pertes de valeur, des participations dans les co-entreprises et les entreprises associées, des actifs financiers opérationnels, du besoin en fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation net, et des instruments dérivés nets diminués des provisions. Ils comprennent également les capitaux employés des activités classées en actifs et passifs destinés à la vente, hors activités abandonnées.

6

ÉTATS FINANCIERS

6.1	COMPTES CONSOLIDÉS 	350
6.1.1	État de la situation financière consolidée	350
6.1.2	Compte de résultat consolidé	352
6.1.3	État consolidé du résultat global	353
6.1.4	État consolidé des flux de trésorerie	354
6.1.5	État de variation des capitaux propres	356
6.1.6	Notes annexes aux comptes consolidés	358
6.1.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	444
6.2	COMPTES SOCIAUX 	448
6.2.1	Bilan au 31 décembre 2023	448
6.2.2	Compte de résultat au 31 décembre 2023	452
6.2.3	Projet d'affectation du résultat 2023	454
6.2.4	Tableau de financement	455
6.2.5	Notes annexes aux comptes sociaux	456
6.2.6	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	477
6.2.7	Tableau des résultats des cinq derniers exercices et autres informations	480

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



6.1 Comptes consolidés RFA

6.1.1 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

État de la situation financière consolidée actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
Goodwill	Note 7.1	11 638	11 556
Actifs incorporels du domaine concédé	Note 7.2.1	5 292	5 589
Autres actifs incorporels	Note 7.2.2	3 142	2 911
Actifs corporels	Note 7.3	16 569	17 134
Droits d'usage (nets)	Note 7.4	1 997	1 853
Participations dans les co-entreprises	Note 5.2.4	1 198	1 110
Participations dans les entreprises associées	Note 5.2.4	787	603
Titres de participation non consolidés		113	92
Actifs financiers opérationnels non courants	Note 5.4	1 194	1 187
Instruments dérivés non courants – Actif	Note 8.3	128	50
Autres actifs financiers non courants	Note 8.1.2	483	542
Impôts différés actifs	Note 11.2	2 051	2 042
Actifs non courants		44 591	44 669
Stocks et travaux en cours	Note 5.3	1 486	1 550
Créances d'exploitation	Note 5.3	14 534	14 363
Actifs financiers opérationnels courants	Note 5.4	183	206
Autres actifs financiers courants	Note 8.1.2	2 214	2 223
Instruments dérivés courants – Actif	Note 8.3	634	209
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 8.1.3	9 012	8 696
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	Note 3.3	651	650
Actifs courants		28 714	27 897
TOTAL ACTIF		73 304	72 566

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf exception mentionnée dans les notes, et arrondis au million le plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

État de la situation financière consolidée passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
Capital	Note 9.2.1	3 573	3 627
Primes		9 470	9 631
Titres Super Subordonnés à durée indéterminée	Note 9.4	3 496	3 630
Réserves et résultat part du Groupe	Note 9.2	-4 285	-4 577
Total des capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère	Note 9.2	12 255	12 311
Total des capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	Note 9.3	2 612	2 391
Capitaux propres		14 867	14 702
Provisions non courantes	Note 10	2 844	2 807
Dettes financières non courantes	Note 8.1.1	19 692	18 777
Dettes locatives IFRS 16 non courantes	Note 8.1.1	1 656	1 533
Instruments dérivés non courants – Passif	Note 8.3	720	493
Passifs du domaine concédé - part non courante	Note 5.5	1 681	1 665
Impôts différés passifs	Note 11.2	2 640	2 575
Passifs non courants		29 234	27 850
Dettes d'exploitation	Note 5.3	19 475	19 808
Passifs du domaine concédé - part courante	Note 5.5	243	347
Provisions courantes	Note 10	1 015	1 005
Dettes financières courantes	Note 8.1.1	6 521	7 195
Dettes locatives IFRS 16 courantes	Note 8.1.1	497	467
Instruments dérivés courants – Passif	Note 8.3	883	253
Trésorerie passive	Note 8.1.3	214	379
Passifs classés comme détenus en vue de la vente	Note 3.3	355	560
Passifs courants		29 204	30 014
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES		73 304	72 566

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf exception mentionnée dans les notes, et arrondis au million le plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

6.1.2 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
Chiffre d'affaires	Note 5.1	42 885	45 351
Coûts des ventes	Note 5.2	-35 740	-37 852
Coûts commerciaux	Note 5.2	-954	-998
Coûts généraux et administratifs	Note 5.2	-3 216	-3 336
Autres charges et produits opérationnels	Note 5.2	-769	-441
Résultat opérationnel avant quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence	Note 5.2	2 206	2 724
Quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence		127	123
Dont quote-part de résultat net des co-entreprises	Note 5.2.4	56	60
Dont quote-part de résultat net des entreprises associées	Note 5.2.4	71	63
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence		2 333	2 847
Coût de l'endettement financier	Note 8.4.1	-633	-539
Autres revenus et charges financiers	Note 8.4.2	-204	-439
Résultat avant impôts		1 496	1 869
Impôts sur le résultat	Note 11.1	-420	-511
Résultat net des activités poursuivies		1 076	1 358
Résultat net des activités non poursuivies	Note 3.3.1	-78	-24
Résultat net		998	1 334
Part des propriétaires de la société mère		716	937
Part des participations ne donnant pas le contrôle	Note 9.3	282	397
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE PAR ACTION <i>(en euros)</i>	Note 9.5		
Non dilué		1,04	1,33
Dilué		1,00	1,28
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION <i>(en euros)</i>	Note 9.5		
Non dilué		1,15	1,36
Dilué		1,11	1,31
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DES ACTIVITÉS NON POURSUIVIES PAR ACTION <i>(en euros)</i>	Note 9.5		
Non dilué		-0,11	-0,03
Dilué		-0,11	-0,03

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf exception mentionnée dans les notes, et arrondis au million le plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

6.1.3 ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
Résultat net	998	1 334
Écarts actuariels sur engagements de retraite	125	-37
Impôts	-9	11
<i>Montant net d'impôts</i>	116	-26
Ajustements de valeur sur instruments financiers évalués à la juste valeur par capitaux propres non recyclables	6	-
Impôts	-	-
<i>Montant net d'impôts</i>	6	-
Autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement en résultat net	122	-26
<i>Dont part des co-entreprises</i>	-	-
<i>Dont part des entreprises associées</i>	-	-
Ajustements de valeur sur coût de la couverture	-41	-12
Impôts	-	-
<i>Montant net d'impôts</i>	-41	-12
Ajustements de valeur sur instruments financiers évalués à la juste valeur par capitaux propres recyclables	-	-
Impôts	-	-
<i>Montant net d'impôts</i>	-	-
Ajustements de valeur sur dérivés de couverture de flux de trésorerie	-163	66
Impôts	57	-22
<i>Montant net d'impôts</i>	-107	44
Écarts de conversion :		
• sur les filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères	214	-529
<i>Montant net d'impôts</i>	214	-529
• sur le financement net des investissements à l'étranger	24	-59
• impôts	-4	1
<i>Montant net d'impôts</i>	20	-58
Autres éléments du résultat global reclassés ultérieurement en résultat net	86	-556
<i>Dont part des co-entreprises</i>	-70	-67
<i>Dont part des entreprises associées</i>	15	22
Total Autres éléments du résultat global	208	-582
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL DE LA PÉRIODE	1 206	753
<i>dont quote-part des propriétaires de la société mère</i>	972	399
<i>dont quote-part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle</i>	234	354

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf exception mentionnée dans les notes, et arrondis au million le plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

6.1.4 ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
Résultat net		998	1 334
Résultat net des activités poursuivies		1 076	1 358
Résultat net des activités non poursuivies		-78	-24
Amortissements, provisions et pertes de valeurs opérationnels		3 179	3 044
Amortissements et pertes de valeurs financiers		15	77
Plus ou moins-values de cessions d'actifs opérationnels		-299	-83
Plus ou moins-values de cessions d'actifs financiers		-370	-72
Quote-part de résultat net des co-entreprises	Note 5.2.4	-57	-60
Quote-part de résultat net des entreprises associées	Note 5.2.4	-71	-63
Dividendes reçus	Note 8.4.2	-4	-3
Coût de l'endettement financier net	Note 8.4.1	633	539
Impôts	Note 11	420	511
Autres éléments		282	334
Capacité d'autofinancement		4 804	5 582
Variation du besoin en fonds de roulement opérationnel		48	195
Variation du besoin en fonds de roulement du domaine concédé		-191	-113
Impôts versés		-557	-637
Flux nets de trésorerie générés par l'activité des activités poursuivies		4 104	5 027
Flux nets de trésorerie générés par l'activité des activités non poursuivies		44	-22
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		4 148	5 005
Investissements industriels nets de subvention		-2 784	-3 140
Cessions d'actifs industriels		598	318
Investissements financiers	Note 3.2	-4 009	-223
Cessions d'actifs financiers	Note 3.2	9 995	658
Actifs financiers opérationnels			
Nouveaux actifs financiers opérationnels	Note 5.4	-182	-254
Remboursements d'actifs financiers opérationnels	Note 5.4	195	233
Dividendes reçus (incluant les dividendes reçus des co-entreprises et des entreprises associées)		129	161
Créances financières non courantes décaissées		-105	-103
Créances financières non courantes remboursées		109	24
Variation des créances financières courantes		484	206
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités poursuivies		4 430	-2 120
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités non poursuivies		94	-4
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		4 524	-2 124

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
Variation des dettes financières courantes	Note 8.1.1	-4 138	-948
Remboursement des dettes locatives courantes IFRS 16	Note 8.1.1	-553	-535
Autres variations des dettes locatives IFRS 16 non courantes	Note 8.1.1	-130	-96
Nouveaux emprunts et autres dettes non courantes	Note 8.1.1	879	970
Remboursements d'emprunts et autres dettes non courantes	Note 8.1.1	-1 650	-569
Variation des actifs liquides et des actifs financiers liés au financement	Note 8.1.2	-705	-235
Augmentation de capital	Note 8.2.1	227	210
Réduction de capital		-	-
Transactions entre actionnaires : acquisitions partielles *		-1 770	-166
Transactions entre actionnaires : cessions partielles		8	7
Emission / Remboursement de titres super subordonnés	Note 9.4	-500	198
Coupons sur les titres super subordonnés	Note 9.4	-88	-90
Mouvements sur actions propres		-5	59
Dividendes versés		-990	-1 261
Intérêts financiers versés		-638	-538
Intérêts sur actifs opérationnels IFRIC 12		-79	-85
Intérêts sur dettes locatives IFRS 16 **	Note 8.4.2	-53	-58
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités poursuivies		-10 185	-3 137
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités non poursuivies		15	-2
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		-10 170	-3 139
Effets de change et divers		46	-228
Variation de la trésorerie externe des activités non poursuivies		-26	4
TRÉSORERIE D'OUVERTURE		10 277	8 799
TRÉSORERIE DE CLÔTURE		8 799	8 317
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 8.1.3	9 012	8 696
Trésorerie passive	Note 8.1.3	214	379
TRÉSORERIE DE CLÔTURE		8 799	8 317

* A l'issue de la prise de contrôle de Suez le 18 janvier 2022, Veolia a acquis les titres résiduels non apportés lors de l'OPA initiale pour un montant de 1 752 millions d'euros.

** Les intérêts liés à la dette locative IFRS 16 ne sont pas inclus dans le coût de l'endettement financier mais dans les autres revenus et charges (voir note 8.4.2.).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf exception mentionnée dans les notes, et arrondis au million le plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

6.1.5 ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	Nombres de titres en circulation	Capital	Prime d'émission	Titres super subordonnés et OCEANE	Titres d'auto-contrôle	Réserves de consolidation et résultat	Réserves de conversion	Réserves de juste valeur	Total attribuable aux propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des Capitaux Propres
Montant au 31 décembre 2021	699 725 266	3 499	9 310	2 461	-430	-3 414	-261	354	11 518	1 252	12 770
Augmentation du capital de la société mère	14 849 101	74	161	-	-	-8	-	-	227	-	227
Emission de titres super subordonnés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Apport des dettes hybrides Suez SA	-	-	-	1 624	-	-	-	-	1 624	-	1 624
Remboursement de titres super subordonnés	-	-	-	-500	-	-	-	-	-500	-	-500
Coupons sur titres super subordonnés	-	-	-	-88	-	-	-	-	-88	-	-88
Distribution de dividendes de la société mère	-	-	-	-	-	-688	-	-	-688	-	-688
Mouvements des titres d'autocontrôle	-	-	-	-	-5	-	-	-	-5	-	-5
Paiement fondé sur des actions	-	-	-	-	-	55	-	-	55	-	55
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20	20
Part des tiers dans les distributions de dividendes des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-303	-303
Transactions entre actionnaires	-	-	-	-	-	-796	-	-	-796	-966	-1 762
Total des transactions entre actionnaires	14 849 101	74	161	1 036	-5	-1 437	-	-	-172	-1 249	-1 421
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	116	208	-68	256	-48	208
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	-	716	-	-	716	282	998
Résultat global total de la période	-	-	-	-	-	832	208	-68	972	234	1 206
Autres variations	-	-	-	-	-	-63	-	-	-63	2 375	2 311
Montant au 31 décembre 2022	714 574 367	3 573	9 470	3 496	-435	-4 083	-52	286	12 255	2 612	14 867

Les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf exception mentionnée dans les notes, et arrondis au million le plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

(en millions d'euros)	Nombres de titres en circulation	Capital	Prime d'émission	Titres super subordonnés et OCEANE	Titres d'auto-contrôle	Réserves de consolidation et résultat	Réserves de conversion	Réserves de juste valeur	Total attribuable aux propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des Capitaux Propres
Montant au 31 décembre 2022	714 574 367	3 573	9 470	3 496	-435	-4 083	-52	286	12 255	2 612	14 867
Augmentation du capital de la société mère	10 837 300	54	161	-	-	-12	-	-	203	-	203
Emission de titres super subordonnés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Apport des dettes hybrides Suez SA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emission/ Remboursement dette hybride / Titres Super Subordonnés	-	-	-	182	-	16	-	-	198	-	198
Coupons titres super subordonnés	-	-	-	-48	-	-42	-	-	-90	-	-90
Distribution de dividendes de la société mère	-	-	-	-	-	-787	-	-	-787	-	-787
Mouvements des titres d'autocontrôle	-	-	-	-	60	-1	-	-	59	-	59
Paiement fondé sur des actions	-	-	-	-	-	51	-	-	51	-	51
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	6
Part des tiers dans les distributions de dividendes des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-474	-474
Transactions entre actionnaires	-	-	-	-	-	-37	-	-	-37	-127	-164
Total des transactions entre actionnaires	10 837 300	54	161	134	60	-812	-	-	-403	-594	-997
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	-27	-531	20	-538	-43	-582
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	-	937	-	-	937	397	1 334
Résultat global total de la période	-	-	-	-	-	910	-531	20	399	354	753
Autres variations	-	-	-	-	-	60	-	-	60	19	79
Montant au 31 décembre 2023	725 411 667	3 627	9 631	3 630	-375	-3 925	-583	306	12 311	2 391	14 702

Les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf exception mentionnée dans les notes, et arrondis au million le plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

Le montant du dividende distribué par action ressort à 1,12 euro au cours de l'exercice 2023 et 1,00 euro au cours de l'exercice 2022.

Au 31 décembre 2023 et au 31 décembre 2022, le montant total des dividendes versés, dans le tableau des flux de trésorerie, se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	31 décembre 2023
Distribution de dividendes de la société mère	-688	-787
Part des tiers dans les distributions de dividendes des filiales	-303	-474
Paiement du dividende pour partie en action	-	-
MONTANT TOTAL DES DIVIDENDES VERSÉS	-990	-1 261

Le montant du dividende distribuable qui sera proposé à l'assemblée générale du 25 avril 2024 s'élèvera à 1,25 euro par action.

6.1.6 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Sommaire
détaillé

Note 1	PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES	359	Note 9	CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT NET PAR ACTION	425
Note 2	RECOURS À DES APPRÉCIATIONS DU MANAGEMENT DANS L'APPLICATION DES NORMES COMPTABLES GROUPE	361	Note 10	PROVISIONS	429
Note 3	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	362	Note 11	IMPÔTS	431
Note 4	INFORMATIONS PAR SEGMENT OPÉRATIONNEL	366	Note 12	ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS	435
Note 5	ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	369	Note 13	OPÉRATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	438
Note 6	CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL	385	Note 14	ÉVÈNEMENTS POST-CLÔTURE	438
Note 7	GOODWILLS, ACTIFS INCORPORELS ET CORPORELS	393	Note 15	Liste des principales sociétés intégrées dans les états financiers consolidés	439
Note 8	FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS	401	Note 16	HONORAIRES FACTURÉS AU TITRE DE LA MISSION DE CONTRÔLE DES COMPTES	444

1.1 Principes généraux d'établissement des états financiers

Les méthodes comptables exposées dans cette annexe ont été appliquées d'une façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés.

Les états financiers sont présentés sur la base du coût historique à l'exception des actifs et passifs destinés à la vente qui sont évalués selon IFRS 5, et des actifs et passifs suivants évalués à la juste valeur : instruments financiers dérivés, instruments financiers détenus à des fins de transaction, instruments financiers à la juste valeur (conformément à la norme IFRS 9).

Les comptes consolidés de Veolia Environnement au 31 décembre 2023 ont été arrêtés par le conseil d'administration qui s'est tenu le 28 février 2024 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 25 avril 2024.

1.2 Référentiel

En application du règlement n° 1606/2002 du 19 juillet 2002 modifié par le règlement européen n° 297/2008 du 11 mars 2008, les états financiers du Groupe sont établis conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'adoptées par l'Union européenne.

En cas d'absence de normes ou d'interprétations IFRS et conformément à la norme IAS 8 « Principes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs », Veolia se réfère à d'autres normes IFRS traitant de problématiques similaires ou liées et au cadre conceptuel.

Les états financiers consolidés sont présentés en millions d'euros sauf mention contraire. Les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf exception mentionnée dans les notes, et arrondis au million le plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Veolia Environnement, des entités qu'elle contrôle (ses filiales) et des entités mises en équivalence. Les états financiers des filiales sont préparés sur la même période de référence que ceux de la société mère, du 1er janvier au 31 décembre 2023, sur la base de méthodes comptables homogènes.

Les méthodes comptables et règles d'évaluation appliquées par le Groupe dans les états financiers consolidés au 31 décembre 2023 comprennent celles utilisées par le Groupe au 31 décembre 2022, ainsi que les normes, amendements de normes et interprétations adoptés ou en cours d'adoption par l'Union européenne au 31 décembre 2023 :

- applicables à partir de l'exercice 2023 ; ou
- que le Groupe a choisi d'appliquer par anticipation conformément aux possibilités offertes par ces textes.

Textes applicables au 1^{er} janvier 2023 :

- IFRS 17 et amendements "Contrats d'assurance"
- Autres amendements relatifs aux normes suivantes :
 - IAS 1 : informations sur les méthodes comptables ;
 - IAS 8 : définition des estimations comptables ;
 - IAS 12 : impôt différé rattaché à des actifs et passifs issus d'une même transaction ;
 - IAS 12 : exemption temporaire à la comptabilisation des impôts différés résultant de la mise en œuvre des règles du Pilier Deux de l'OCDE et à la fourniture d'informations relatives à ces impôts différés.

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

Textes applicables au-delà de 2023 :

- Autres amendements relatifs aux normes suivantes :
 - IAS 1 : classement des passifs en tant que courants et non courants ;
 - IAS 7 : informations sur les accords de financement des fournisseurs ;
 - IAS 21 : absence de convertibilité ;
 - IFRS 16 : dette de location dans une transaction de cession-bail.

Le Groupe est actuellement en cours d'appréciation des éventuels effets induits par la première application de ces textes.

1.3 Conversion des états financiers des sociétés à l'étranger

1.3.1 Taux de conversion

Les états de la situation financière, comptes de résultat et tableaux des flux de trésorerie de certaines filiales dont la devise de fonctionnement est différente de la monnaie de présentation des

comptes de la maison mère, ont été convertis dans la devise de présentation des comptes consolidés, au cours de change de la date de clôture pour l'état de la situation financière et au cours de change moyen de l'exercice pour le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie. Les écarts de conversion sont comptabilisés en autres éléments du résultat global dans les capitaux propres. Les cours de change des monnaies des pays non-membres de la zone euro utilisés pour établir les états financiers consolidés sont principalement les suivants :

Cours de change de clôture (une devise étrangère = xx euro)	31 décembre 2022	31 décembre 2023
Dollar américain	0,9376	0,9050
Livre sterling	1,1275	1,1506
Renminbi chinois	0,1359	0,1274
Dollar australien	0,6372	0,6149
Zloty polonais	0,2136	0,2304
Forint hongrois	0,0025	0,0026
Peso argentin	0,0053	0,0011
Peso mexicain	0,0479	0,0534
Real brésilien	0,1773	0,1865
Couronne tchèque	0,0415	0,0404

Cours de change moyen (une devise étrangère = xx euro)	2022	2023
Dollar américain	0,9487	0,9248
Livre sterling	1,1729	1,1495
Renminbi chinois	0,1413	0,1306
Dollar australien	0,6593	0,6141
Zloty polonais	0,2135	0,2201
Forint hongrois	0,0026	0,0026
Peso argentin	0,0053	0,0011
Peso mexicain	0,0472	0,0521
Real brésilien	0,1838	0,1851
Couronne tchèque	0,0407	0,0417

1.3.2 Hyperinflation

Selon un consensus de place, l'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation sur l'ensemble des périodes présentées. Ainsi, le Groupe applique les dispositions de la norme IAS 29 depuis le 1er janvier 2018.

1.4 Opérations en devises

Les opérations en devises étrangères sont converties en euro au taux de change en vigueur à la date d'opération. À la date de clôture, les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis au cours de change de clôture. Les résultats de change en découlant sont reconnus sur le résultat de la période.

Un prêt auprès d'une filiale à l'étranger dont le règlement n'est ni planifié ni probable dans un avenir prévisible constitue en substance une part de l'investissement net du Groupe dans cette activité à l'étranger. Les écarts de conversion provenant d'un élément monétaire faisant partie d'un investissement net sont enregistrés directement en autres éléments du résultat global dans la rubrique « réserve de conversion » et comptabilisés en résultat lors de la sortie de l'investissement net.

Les gains et pertes de change sur les emprunts libellés en devises étrangères ou sur les dérivés de change utilisés à des fins de couverture des investissements nets dans des filiales étrangères, sont enregistrés dans les écarts de conversion imputés en autres éléments du résultat global. Les montants enregistrés en autres éléments du résultat global sont reclassés en résultat à la date de cession de l'investissement concerné.

Les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaie étrangère qui sont évalués au coût historique sont convertis en utilisant le cours de change à la date de transaction. Les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaie étrangère qui sont évalués à la juste valeur sont convertis en utilisant le cours de change de la date à laquelle la juste valeur a été déterminée.

Note 2

RECOURS À DES APPRÉCIATIONS DU MANAGEMENT DANS L'APPLICATION DES NORMES COMPTABLES GROUPE

Veolia peut être amené à procéder à des estimations et à retenir des hypothèses qui affectent la valeur comptable des éléments d'actif et de passif, des produits et des charges ainsi que les informations relatives aux éléments d'actif et de passif latents. Les résultats réels futurs sont susceptibles de diverger sensiblement par rapport à ces estimations.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réalisées à partir de l'expérience passée et d'autres facteurs considérés comme raisonnables au vu des circonstances. Elles servent ainsi de base à l'exercice du jugement rendu nécessaire à la détermination des valeurs comptables d'actifs et de passifs, qui ne peuvent être obtenues directement à partir d'autres sources. Les valeurs réelles peuvent être différentes des valeurs estimées.

L'ensemble de ces estimations repose sur un processus organisé de collecte d'informations prévisionnelles sur les flux futurs validés par les responsables opérationnels, ainsi que sur des anticipations de données de marchés fondées sur des indicateurs externes et utilisées selon des méthodologies constantes et formalisées.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réexaminées de façon continue par le Groupe. L'impact des changements d'estimation comptable est comptabilisé au cours de la période du changement s'il n'affecte que cette période ou au cours de la période du changement et des périodes antérieures si celles-ci sont également affectées par le changement.

C'est notamment le cas pour le test de dépréciation des actifs à durée de vie indéfinie (*goodwill*) dont la note 7 détaille la méthodologie et les principales hypothèses utilisées dans le cadre de l'élaboration des comptes au 31 décembre 2023, notamment les hypothèses de flux futurs et de taux d'actualisation utilisés dans le cadre de l'évaluation des valeurs recouvrables de ces actifs. Le Groupe a notamment considéré l'environnement macroéconomique, en particulier concernant les matières premières. Des calculs de sensibilité ont également été réalisés sur les UGT-*goodwill* et sont restitués pour certaines d'entre elles dans la note évoquée.

Ci-après, sont présentés les éléments qui, usuellement, peuvent appeler des estimations et jugements de la part de la direction, détaillés dans les notes citées :

- la classification et l'évaluation des actifs et passifs relevant de la norme IFRS 5 : les appréciations ayant conduit à l'application de la norme sont revues dans le cadre de chaque arrêté au vu de l'évolution des faits et circonstances (cf. note 3) ;
- la valorisation des actifs incorporels et corporels (notes 7.2 et 7.3) ;
- l'évaluation des provisions (y compris pour engagements sociaux) d'une part, et des actifs et passifs éventuels d'autre part (notes 6, 10 et 12) ;
- l'évaluation à la juste valeur des instruments financiers (note 8.3) ;
- les montants d'impôts différés actifs et passifs ainsi que la charge fiscale comptabilisés (note 11) ;
- les modalités de détermination des valeurs des actifs et passifs identifiables acquis dans le cadre des regroupements d'entreprise.

Dans le cadre de ces estimations, le Groupe a retenu plusieurs méthodologies de calcul des taux d'actualisation qui sont détaillées dans les notes 6, 7 et 10.

Par ailleurs, compte tenu de ses activités dans des installations visées par le Système communautaire d'échange de quotas d'émission (SCEQE), le Groupe a porté une attention accrue aux suivis de ses expositions de droits d'émission aux gaz à effet de serre dont la politique de gestion, les traitements comptables et les enjeux sont détaillés en note 8.3.1.3.

Enfin, Veolia doit faire appel à des hypothèses et jugements pour évaluer le niveau de contrôle de certaines participations notamment pour la définition des activités pertinentes et l'identification des droits substantifs. Ces jugements sont revus si les faits et circonstances évoluent.

Risques climatiques

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique "GreenUp", Veolia a pris pour engagement de combattre les pollutions et accélérer la transition écologique (cf. chapitre 4, section 4.2.4.2.2 infra). Cet engagement se décline en plusieurs objectifs, dont celui de lutter contre le dérèglement climatique.

Par ailleurs, les activités du Groupe et celles de ses clients, de par leurs natures et leurs emplacements géographiques, peuvent être exposées à des risques liés au dérèglement climatique qui sont susceptibles d'augmenter la fréquence de survenue et la magnitude des catastrophes naturelles.

Le Groupe a intégré dans son processus de clôture des comptes l'identification des principaux risques climatiques, afin d'évaluer leurs potentiels impacts sur ses états financiers, et en particulier sur :

- la durée d'utilité de certains actifs ;
- la valeur de certains actifs non courants, notamment au travers d'estimations de cash-flows intégrant, le cas échéant, les plans de décarbonation validés par sa gouvernance ;
- l'estimation des risques pour déterminer le montant des provisions pour risques.

Ces travaux sont menés conjointement avec la Direction des Risques et la Direction du Développement durable, afin de s'assurer de la cohérence des engagements pris par le Groupe et de leur prise en compte dans les états financiers.

Les principaux risques identifiés portent sur :

- les risques associés aux effets physiques du dérèglement climatique (dits "risques physiques") :
 - augmentation de la fréquence et de la gravité d'événements extrêmes du type inondations, épisodes de sécheresse, etc. ; et
 - changements à long terme des conditions climatiques moyennes (ou "chroniques") qui peuvent entraîner une élévation du niveau de la mer, des températures moyennes plus élevées, des modèles de précipitations saisonnières modifiés, un stress hydrique chronique, etc.
- les risques induits par la transition vers une économie bas carbone (dits "risques de transition") qui peuvent être de différentes natures : réglementaires, technologiques, marché, réputation. Ces risques peuvent également générer d'importantes opportunités commerciales pour le Groupe.

Du fait de la politique climat du Groupe, des actions engagées et de la diversification de son implantation, Veolia limite l'impact du risque lié aux catastrophes naturelles et aux impacts physiques du changement climatique sur ses résultats, notamment au travers (i) du choix d'implantation d'un site afin de limiter son exposition, (ii) de la mise en place de plans de prévention adaptés, ainsi qu'à (iii) la mise au point de plans de continuité d'activités.

Par ailleurs, le risque résiduel lié aux événements climatiques extrêmes est généralement transféré aux assurances via le programme dommages.

Concernant les risques de transition, le Groupe est particulièrement exposé au fonctionnement du Système Communautaire d'Échange de Quotas d'émission (SCEQE) de gaz à effet de serre (GES) mis en place par l'Union européenne en 2005, par les quantités de quotas gratuits alloués et le coût du carbone sur ce marché.

Pour gérer cette exposition, Veolia s'est engagé très tôt dans une démarche active pour gérer les émissions de gaz à effet de serre et les quotas attribués en mettant en place une organisation adaptée et une structure dédiée à l'achat, la vente et la valorisation des différents types de quotas d'émissions de gaz à effet de serre. De plus, le Groupe s'est également engagé (i) à réduire ses émissions de GES, et (ii) à augmenter les émissions de GES évitées grâce à ses activités, notamment en consacrant une part substantielle de ses investissements à la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre.

Enfin, le Groupe intègre, dans son processus de validation des investissements, une revue de la cohérence de ces derniers avec les objectifs énoncés dans sa Raison d'être. A l'occasion de la COP 28 à Dubaï, Veolia a d'ailleurs réaffirmé son engagement d'investir 1,6 milliard d'euros d'ici 2030 pour sortir du charbon en Europe, en convertissant ses actifs de production d'énergie à base de charbon vers des énergies moins carbonées, et en particulier des énergies locales. À fin 2023, Veolia a déjà réalisé 529 millions d'euros d'investissement à ce titre. Cet engagement est également pris en compte lors de l'élaboration des plans à long terme servant également pour les tests de dépréciation des actifs à durée de vie indéfinie (goodwill).

Veolia considère que l'évaluation des risques climatiques est cohérente avec les engagements pris par le Groupe. La prise en compte des risques climatiques n'a pas eu d'incidence significative sur les états financiers du Groupe au cours de l'exercice 2023.

Note 3

PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION**3.1 Principes comptables liés au périmètre de consolidation****3.1.1 Méthodes de consolidation****Entités contrôlées**

Veolia Environnement consolide par intégration globale les entités dont elle détient le contrôle.

Définition du contrôle

Le contrôle existe lorsque le Groupe (i) détient le pouvoir sur une entité, (ii) est exposé ou a droit à des rendements variables en raison de ses liens avec l'entité et (iii) a la capacité d'exercer son pouvoir sur l'entité de manière à influencer sur le montant des rendements qu'il obtient.

Le Groupe apprécie le contrôle exercé sur une entité chaque fois que des faits et circonstances indiquent qu'un élément d'appréciation du contrôle est modifié.

Méthode de l'intégration globale

L'intégration d'une filiale dans les comptes consolidés du Groupe intervient à la date à laquelle le Groupe prend le contrôle et cesse le jour où le Groupe perd le contrôle de cette entité.

La part d'intérêt qui n'est pas attribuable directement ou indirectement au Groupe est comptabilisée en participations ne donnant pas le contrôle.

Les résultats et chacune des composantes des autres éléments du résultat global d'une filiale sont répartis entre le Groupe et les participations ne donnant pas le contrôle, y compris lorsque cette répartition aboutit à l'attribution d'une perte aux participations ne donnant pas le contrôle.

Modification de pourcentages d'intérêt au sein de filiales consolidées

Les modifications de pourcentage d'intérêt dans les filiales qui n'entraînent pas de changement de mode de contrôle sont appréhendées comme des transactions portant sur les capitaux propres, s'agissant de transactions effectuées avec des actionnaires agissant en cette qualité.

Les effets de ces transactions sont comptabilisés en capitaux propres pour leur montant net d'impôt et n'ont donc pas d'impact sur le compte de résultat consolidé du Groupe.

Ces transactions sont par ailleurs présentées dans le tableau de flux de trésorerie en activités de financement.

Participations dans des entreprises associées et des co-entreprises**Définition**

Une entreprise associée est une entité dans laquelle le Groupe exerce une influence notable. L'influence notable se caractérise par le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financière et opérationnelle de l'entité, sans toutefois contrôler ou contrôler conjointement ces politiques.

Une co-entreprise est un partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint ont des droits sur l'actif net de celle-ci.

Le contrôle conjoint s'entend du partage contractuellement convenu du contrôle exercé sur une entité, qui n'existe que dans les cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle.

Mode de comptabilisation des co-entreprises et entreprises associées

Les résultats, les actifs et les passifs des participations dans des entreprises associées ou des co-entreprises sont intégrés dans les comptes consolidés du Groupe selon la méthode de la mise en équivalence, sauf lorsque la participation est classée comme détenue en vue de la vente. Elle est alors comptabilisée selon les dispositions prévues par la norme IFRS 5 – « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ».

La méthode de la mise en équivalence prévoit que la participation dans une entreprise associée ou dans une co-entreprise soit initialement comptabilisée au coût d'acquisition, puis ajustée ultérieurement notamment de la part du Groupe dans le résultat et des autres éléments du résultat global de l'entreprise associée ou de la co-entreprise.

Lorsqu'une entité du Groupe réalise une transaction avec une co-entreprise ou une entreprise associée du Groupe, les profits et pertes résultant de cette transaction avec la co-entreprise ou l'entreprise associée sont comptabilisés dans les comptes consolidés du Groupe, seulement à hauteur des intérêts détenus par des tiers dans l'entreprise associée ou la co-entreprise.

Les quotes-parts de résultat net des entités mises en équivalence sont intégrées dans le compte de résultat consolidé du Groupe. En application de la recommandation n° 2013-01 émise par l'Autorité des normes comptables le 4 avril 2013, les quotes-parts de résultat net des entités mises en équivalence sont soit intégrées dans la ligne « Résultat opérationnel après quotes-parts de résultat net des entités mises en équivalence », soit présentées sur la ligne « Quotes-parts de résultat net des autres entités mises en équivalence » selon que leurs activités s'inscrivent ou non dans le prolongement des activités du Groupe.

Tests de dépréciation

Les tests de valeur de ces participations dans les entreprises associées et les co-entreprises (y compris goodwill) sont réalisés en cas d'indice de pertes de valeur conformément aux dispositions prévues par la norme IAS 36 – « Dépréciation d'actifs ».

Perte de l'influence notable ou du contrôle conjoint

Dès lors que la participation ne constitue plus une entreprise associée ou une co-entreprise, la méthode de la mise en équivalence n'est plus appliquée. Si le Groupe conserve un intérêt résiduel dans l'entité et que cet intérêt constitue un actif financier, cet actif financier est évalué à la juste valeur à la date où la participation cesse d'être une entreprise associée ou une co-entreprise.

Dans les cas où une participation dans une entreprise associée devient une participation dans une co-entreprise et inversement, la méthode de la mise en équivalence continue d'être appliquée et ces changements d'intérêts ne donnent pas lieu à une réévaluation à la juste valeur.

Participations dans des activités conjointes

Définition

Une activité conjointe est un partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'entité ont des droits directs sur les actifs, et des obligations au titre des passifs, relatifs à celle-ci.

Mode de comptabilisation des activités conjointes

Le Groupe, en tant que coparticipant à une activité conjointe comptabilise les éléments suivants concernant ses intérêts dans l'activité conjointe :

- ses actifs, y compris sa quote-part des actifs détenus conjointement le cas échéant ;
- ses passifs, y compris sa quote-part des passifs assumés conjointement le cas échéant ;
- les produits qu'il a tirés de la vente de sa quote-part de la production générée par l'activité conjointe ;
- les charges qu'il a engagées, y compris sa quote-part des charges engagées conjointement le cas échéant.

3.1.2 Opérations sur le périmètre

Regroupements d'entreprises et goodwill

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition telle que définie dans la norme IFRS 3 révisée.

En application de cette méthode, les actifs identifiables acquis, les passifs et passifs éventuels repris de l'entreprise acquise doivent être comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Le goodwill résultant du regroupement d'entreprises est évalué comme étant l'excédent du montant total de la contrepartie transférée, du montant de toute participation ne donnant pas le

contrôle et le cas échéant de la juste valeur de la participation antérieurement détenue par rapport au solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis comme des passifs et passifs éventuels repris.

Ce goodwill est évalué dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise et est inscrit à l'actif de l'état de la situation financière.

Le Groupe a la possibilité d'opter, transaction par transaction, à la date d'acquisition, pour une évaluation des participations ne donnant pas le contrôle soit à la juste valeur (« goodwill complet ») soit à la quote-part dans la juste valeur de l'actif net identifiable de l'entreprise acquise (« goodwill partiel »).

En application des normes IFRS, les goodwill ne sont pas amortissables mais font l'objet au minimum d'un test de perte de valeur annuel, et le cas échéant dès l'apparition d'indices susceptibles de remettre en cause la valeur comptabilisée à l'actif de l'état de la situation financière.

Lorsque le regroupement d'entreprises s'effectue à des conditions avantageuses, un goodwill négatif est identifié. Le profit correspondant est comptabilisé en résultat à la date d'acquisition.

Les frais connexes à une opération d'acquisition sont comptabilisés en résultat des périodes au cours desquelles les coûts sont engagés et les services reçus.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée, le Groupe dispose d'une période d'évaluation pour finaliser la comptabilisation des regroupements d'entreprises, cette période s'achevant dès les dernières informations nécessaires obtenues et au plus tard un an après la date d'acquisition.

Actifs/passifs classés comme détenus en vue de la vente, activités non poursuivies

La norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » spécifie le traitement comptable applicable aux actifs détenus en vue de la vente, la présentation et les informations à fournir sur les activités abandonnées.

En particulier, elle impose que les actifs détenus en vue de la vente soient présentés séparément dans l'état de la situation financière consolidée pour le montant le plus faible entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente, dès lors que les critères prévus par la norme sont satisfaits.

Lorsque le Groupe est engagé dans un processus de vente impliquant la perte de contrôle d'une filiale, tous les actifs et passifs de cette filiale sont classés comme étant détenus en vue de la vente dès lors que les critères de la norme sont satisfaits, indépendamment du fait que le Groupe conserve ou non un intérêt résiduel dans l'entité cédée après la vente.

En outre, elle impose que les résultats des activités abandonnées (non poursuivies) soient présentés séparément au compte de résultat consolidé, de façon rétrospective sur l'ensemble des périodes présentées.

Une activité abandonnée (non poursuivie) est une composante d'une entité dont l'entité s'est séparée ou bien qui est classée comme détenue en vue de la vente et :

- qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte ;
- fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'une ligne d'activité ou d'une région géographique et distincte ;
- ou est une filiale acquise exclusivement en vue de la vente.

3.2 Principales évolutions de périmètre

Entrée de périmètre

Consolidation de la Lydec (Maroc)

Au 1^{er} janvier 2023, les autorisations locales nécessaires au transfert des titres Lydec au Nouveau Suez n'ont pu être obtenues rendant caduque la cession prévue par le « SAPA - Share and Asset Purchase Agreement ». En conséquence, les titres Lydec ne sont plus classés en IFRS 5 à compter du 1^{er} janvier 2023.

Parallèlement, la gouvernance de la Lydec a évolué avec la démission effective le 25 janvier 2023 des représentants de Suez (Consortium). Cet événement et les droits et obligations nés du « hold separate », ont entraîné, au sens des IFRS, la consolidation de la contribution de la Lydec à compter de cette même date.

La Société a reçu le 15 juin 2023 une notification de griefs de la part du Conseil de concurrence marocain portant notamment sur le processus de cession avorté de sa participation au Nouveau Suez prévue initialement par le « SAPA - Share and Asset Purchase Agreement ». Le Groupe a adressé son mémoire d'observations en réponse au Conseil de la concurrence marocain le 18 juillet 2023.

Le 13 novembre 2023, le Conseil de la concurrence marocain a accepté la demande de Veolia de bénéficier d'une procédure transactionnelle. Cette dernière implique notamment de proposer au Conseil une solution qui réponde aux préoccupations de concurrence formulées par ce dernier dans un délai se terminant le 15 janvier 2024.

Dans ce cadre, le Groupe poursuit activement ses discussions avec le Conseil de la concurrence marocaine ainsi qu'avec l'Autorité de tutelle afin d'examiner les différents schémas possibles - dont celui de la cession totale ou partielle -, le délai du 15 janvier ayant été étendu afin de permettre aux parties d'aboutir à une solution satisfaisante.

L'analyse menée par le Groupe et ses conseils des différentes décisions rendues n'a pas remis en cause l'analyse du contrôle en IFRS de la Lydec par Veolia au 31 décembre 2023.

Par conséquent, conformément à la norme IFRS 3, les travaux d'allocation du prix d'acquisition ont été finalisés sur l'exercice, se traduisant principalement par la reconnaissance d'un actif incorporel associé au contrat de concession opéré par la Lydec à Casablanca.

Acquisitions

Acquisition des filiales Reciclados la Red et Banales III (Espagne)

Le 10 janvier 2023, le Groupe a procédé à l'acquisition des filiales Reciclados La Red S.LL et Banales III localisées respectivement à Madrid et Séville pour un montant de 54 millions d'euros. Ces filiales ont pour activité la valorisation et le recyclage du plastique en Espagne.

Acquisition de U.S. Industrial Technologies (États-Unis)

Le 31 octobre 2023, le Groupe a finalisé, via sa filiale VES Technical Solutions LLC aux États-Unis, l'acquisition de U.S. Industrial Technologies, dont l'activité est le traitement des déchets dangereux, pour un montant de 58 millions d'euros. Cette acquisition permet au Groupe d'élargir ses activités de déchets dangereux aux États-Unis et contribue aux objectifs du Groupe de transformation écologique.

Cessions

Cession de Advanced Solutions (États-Unis)

Advanced Solutions fournit des services d'infrastructures d'eau et de gestion d'actifs à des clients municipaux et commerciaux à travers les États-Unis. Le 23 février 2023, les filiales opérationnelles ont été cédées pour un montant de 84 millions d'euros.

L'ensemble avait été traité en actifs et passifs destinés à la vente dans les comptes du 31 décembre 2022.

Finalisation de la cession des activités de déchets dangereux de Suez (France)

À la suite de l'accord du partenaire en date du 27 janvier 2023, la cession de la dernière partie d'activités par SARPI à Suez a été réalisée pour un montant de 49 millions d'euros.

Cette activité avait été traitée en actifs et passifs destinés à la vente dans les comptes au 31 décembre 2022.

Cette transaction finalise les cessions dans le cadre des remèdes antitrust convenues avec la Commission européenne en matière de concurrence dans le cadre du rapprochement entre Veolia et Suez.

Cession des activités O&M WTS (Royaume-Uni)

La cession des activités d'Opérations et Maintenance industrielles de l'eau de Suez au Royaume-Uni, à la SAUR, a été finalisée le 15 février 2023 pour un montant de 15 millions d'euros.

Cession des concessions d'eau Italiennes (Italie)

Le 16 octobre 2023, le Groupe a finalisé la cession des concessions d'eau italiennes dans les régions du Latium et de la Sicile pour un montant de 74 millions d'euros.

Finalisation du rapprochement avec Suez

Acquisition de Suez - Paiements finaux au titre du SAPA « Share and Asset Purchase Agreement »

Les montants définitifs au titre des completion accounts et du complément de prix restant dus au titre de la transaction 2022 et conformément au SAPA, ont été entérinés par l'accord entre Suez et Veolia Environnement en date du 3 mars 2023 :

- le montant net au titre des completion accounts et des closing statements reçu le 24 mars 2023 pour 106 millions d'euros;
- le montant final du complément de prix reçu le 30 juin 2023 pour 284 millions d'euros.

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

3.3.1 Activités non poursuivies

Dans le compte de résultat consolidé présenté en comparatif, les résultats des activités cédées ou en cours de cession ont été reclassés ligne par ligne sur le poste « Résultat net des activités non poursuivies ».

Sur l'exercice 2023, elles concernent principalement l'activité EPC (Engineering, Procurement, Construction) abandonnée dans l'ensemble des géographies.

3.3.2 Actifs et passifs détenus en vue de la vente

Les actifs et passifs liés aux activités en cours de cession sont présentés séparément sur l'état de la situation financière consolidée du Groupe pour les montants suivants :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
Actifs destinés à la vente	651	650
Passifs destinés à la vente	355	560

Au 31 décembre 2023, les actifs et passifs classés comme destinés à la vente sont les suivants :

(en millions d'euros)	France et déchets spéciaux Europe	Europe hors France	Reste du monde	Technologies de l'eau	Autres	Total
Actif						
Actifs non courants	177	3	-	-	-	180
Actifs courants	319	-	-	-	-	319
Trésorerie et équivalents	151	-	-	-	-	151
ACTIFS DESTINÉS A LA VENTE	647	3	-	-	-	650
Passif						
Passifs non courants	51	-	-	-	-	51
Passifs courants	509	-	-	-	-	509
PASSIFS DESTINÉS A LA VENTE	560	-	-	-	-	560

Au 31 décembre 2023, ils correspondent principalement à la transaction de vente en cours des entités du groupe SADE CGTH, filiale à 100 %, spécialisée dans la construction et la remise en état des réseaux d'eau et d'infrastructures, suite à la promesse unilatérale d'achat signée le 27 novembre 2023 avec le groupe NGE, groupe indépendant de travaux publics.

Au 31 décembre 2022, les principales catégories d'actifs et de passifs par segment opérationnel, classés en actifs et passifs destinés à la vente étaient les suivants :

(en millions d'euros)	France et déchets spéciaux Europe	Europe hors France	Reste du monde	Technologies de l'eau	Autres	Total
Actif						
Actifs non courants	58	-	248	-	198	504
Actifs courants	18	-	125	-	-	143
Trésorerie et équivalents	2	-	2	-	-	4
ACTIFS DESTINÉS A LA VENTE	78	-	375	-	198	651
Passif						
Passifs non courants	2	-	8	-	-	10
Passifs courants	21	-	325	-	-	346
PASSIFS DESTINÉS A LA VENTE	23	-	332	-	-	355

Au 31 décembre 2022, ils correspondaient principalement aux transactions de vente en cours :

- dans le segment France et déchets spéciaux Europe, d'une partie des activités d'enfouissement des déchets dangereux de Suez ;
- dans le segment Reste du monde, à Suez Advanced Solutions LLC, fournissant des services d'entretien et de réhabilitation d'infrastructures d'eau aux Etats-Unis ;
- dans le segment Autres, aux titres non consolidés de Lydec, filiale marocaine du Groupe Suez, qui gère la distribution d'eau et d'électricité, la collecte des eaux usées et pluviales et l'éclairage

public de la ville de Casablanca, acquis pour une valeur totale de 101 millions d'euros. Cette comptabilisation en Titres non consolidés - destinés à la vente résulte du contrat d'acquisition conclu entre le Consortium d'investisseurs, constitué de Meridiam - GIP - CDC et CNP Assurances, et Veolia, qui stipulait que la participation dans Lydec serait revendue au Consortium d'ici le 31 décembre 2022.

Au 1^{er} janvier 2023, les autorisations locales nécessaires au transfert des titres Lydec n'avaient pu être obtenues rendant ainsi caduque la cession prévue par le SAPA.

3.4 Engagements hors bilan liés au périmètre de consolidation

3.4.1 Engagements donnés

Le détail des engagements hors bilan donnés est le suivant :

(en millions d'euros)			Échéance		
	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Garantie de passif	233	285	58	144	83
Obligation d'achat de titres	5	310	308	-	2
Obligation de vente	-	-	-	-	-
Autres engagements liés au périmètre	1	1	1	-	-
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS LIÉS AU PÉRIMÈTRE	239	596	366	144	85

Les obligations d'achats de titres sont relatives à des processus d'acquisition en cours dont une en Europe (307 millions d'euros).

3.4.2 Engagements reçus

Les engagements reçus liés au périmètre s'élevaient à 202 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 466 millions d'euros au 31 décembre 2022. Cette baisse est essentiellement due à la garantie échue de 244 millions d'euros reçue par Veolia Ceska Republika pour l'acquisition Prague Rive Droite en 2018.

Note 4

INFORMATIONS PAR SEGMENT OPÉRATIONNEL

Les segments opérationnels sont des composantes du Groupe qui exercent des activités et dont les résultats opérationnels sont revus par la directrice générale du Groupe (principal décideur opérationnel) afin de mesurer les performances de chacun de ces segments et de permettre les prises de décision en matière d'allocation des ressources. Les informations présentées au principal décideur opérationnel sont extraites du reporting interne du Groupe.

Les données financières par segment opérationnel sont établies selon les mêmes règles que celles utilisées pour les états financiers consolidés.

Sur l'exercice 2022, le Groupe a été amené à revoir sa gouvernance et son organisation managériale en raison de l'intégration du périmètre Suez et du changement de gouvernance intégrant la dissociation de la fonction de président du conseil d'administration et de directeur général. Ceci se traduit par un pilotage managérial autour de huit zones géographiques redimensionnées.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8 sur l'identification des segments et après prise en compte des critères de regroupement, les segments opérationnels présentés sont les suivants :

- France et déchets spéciaux Europe ;
- Europe hors France ;
- Reste du monde ;
- Technologies de l'Eau, qui est composé des activités mondiales de traitement d'eau : Veolia Water Technologies et Water Technologies & Solutions (WTS) ;
- Autres comprenant les holdings.

L'indicateur EBITDA intègre la somme de l'ensemble des produits et charges opérationnels encaissés et décaissés (à l'exclusion des charges de restructuration, des pertes de valeur non courantes, des dépenses de renouvellement et des coûts d'acquisition et frais de cession sur titres) et des remboursements d'actifs financiers opérationnels.

Les principaux indicateurs financiers des segments opérationnels se présentent comme suit :

(en millions d'euros)							Total comptes consolidés
	France et déchets spéciaux Europe	Europe hors France	Reste du monde	Technologies de l'eau	Autres		
Chiffre d'affaires	9 726	19 000	11 907	4 707	12		45 351
EBITDA	1 338	2 599	1 925	534	148		6 543
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net des entités mises en équivalence	359	1 389	811	306	-18		2 847
Investissements industriels nets de subventions	-553	-1 201	-1 171	-162	-53		-3 140

2022

(en millions d'euros)	France et déchets spéciaux Europe	Europe hors France	Reste du monde	Technologies de l'eau	Autres (*)	Total comptes consolidés
Chiffre d'affaires	9 666	17 850	11 196	4 561	-388	42 885
EBITDA	1 418	2 373	1 831	496	78	6 196
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net des entités mises en équivalence	445	1 075	770	323	-280	2 333
Investissements industriels nets de subventions	-507	-966	-1 164	-179	33	-2 784

(*) Le retraitement des 17 premiers jours de janvier de la contribution des activités de Suez (pré-acquisition) s'élève à -400 millions d'euros sur le chiffre d'affaires, à -49 millions d'euros sur l'EBITDA et -11 millions d'euros sur le résultat opérationnel. L'intégralité de ce montant a été affectée dans le segment Autres.

Les actifs et passifs, par segment opérationnel, se décomposent comme suit :

Au 31 décembre 2023

Actifs par segment opérationnel (en millions d'euros)	France et déchets spéciaux Europe	Europe hors France	Reste du monde	Technologies de l'eau	Autres	Total comptes consolidés
Goodwill nets	2 178	3 580	3 959	1 836	3	11 556
Actifs corporels et incorporels nets	3 374	10 225	11 636	2 119	133	27 487
Actifs financiers opérationnels	157	794	441	1	-	1 393
BFR actif, y compris IDA	4 552	5 647	5 095	2 663	-2	17 955
Participations dans des co-entreprises	20	25	1 065	-	-	1 110
Participations dans des entreprises associées	30	385	150	36	2	603
TOTAL DES ACTIFS SECTORIELS	10 311	20 656	22 346	6 655	136	60 104
Autres actifs non alloués	-	-	-	-	12 462	12 462
TOTAL DES ACTIFS						72 566

Au 31 décembre 2022

Actifs par segment opérationnel (en millions d'euros)	France et déchets spéciaux Europe	Europe hors France	Reste du monde	Technologies de l'eau	Autres	Total comptes consolidés
Goodwill nets	2 262	3 527	3 943	1 903	3	11 638
Actifs corporels et incorporels nets	3 446	9 690	11 487	2 232	146	27 000
Actifs financiers opérationnels	102	829	444	1	-	1 377
BFR actif, y compris IDA	4 823	5 471	4 885	2 630	261	18 070
Participations dans des co-entreprises	19	70	1 109	-	-	1 198
Participations dans des entreprises associées	27	543	159	37	21	787
TOTAL DES ACTIFS SECTORIELS	10 678	20 130	22 027	6 803	430	60 069
Autres actifs non alloués	-	-	-	-	13 235	13 235
TOTAL DES ACTIFS						73 304

Au 31 décembre 2023

Passifs par segment opérationnel (en millions d'euros)	France et déchets spéciaux Europe	Europe hors France	Reste du monde	Technologies de l'eau	Autres	Total comptes consolidés
Passifs du domaine concédé	174	1 689	148	-	1	2 012
Provisions pour risques et charges	921	690	1 084	401	716	3 812
Dettes locatives IFRS16	551	626	564	157	102	2 000
BFR passif, y compris IDP	5 714	6 899	6 202	3 098	470	22 383
TOTAL DES PASSIFS SECTORIELS	7 360	9 904	7 998	3 656	1 289	30 207
Autres passifs non alloués	-	-	-	-	42 359	42 359
TOTAL DES PASSIFS						72 566

Au 31 décembre 2022

<i>Passifs par segment opérationnel (en millions d'euros)</i>	France et déchets spéciaux Europe	Europe hors France	Reste du monde	Technologies de l'eau	Autres	Total comptes consolidés
Passifs du domaine concédé	191	1 602	131	-	-	1 924
Provisions pour risques et charges	980	736	1 079	436	628	3 860
Dettes locatives IFRS16	661	610	624	172	86	2 153
BFR passif, y compris IDP	6 382	6 474	5 788	2 993	478	22 115
TOTAL DES PASSIFS SECTORIELS	8 215	9 422	7 622	3 601	1 192	30 051
Autres passifs non alloués	-	-	-	-	43 253	43 253
TOTAL DES PASSIFS						73 304

En application de la norme IFRS 8.33, le chiffre d'affaires par géographie se répartit comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2022	% du CA 2022	2023	% du CA 2023
Chiffre d'affaires	42 885	100,0 %	45 351	100,0 %
France	8 880	20,7 %	9 232	20,4 %
États-Unis	4 567	10,6 %	4 749	10,5 %
Pologne	2 141	5,0 %	3 145	6,9 %
Allemagne	2 841	6,6 %	2 911	6,4 %
Royaume-Uni	3 762	8,8 %	2 823	6,2 %
Espagne	2 451	5,7 %	2 626	5,8 %
République Tchèque	1 862	4,3 %	2 286	5,0 %
Australie	2 034	4,7 %	1 974	4,4 %
Maroc	792	1,8 %	1 397	3,1 %
Hongrie	1 186	2,8 %	1 379	3,0 %
Italie	1 320	3,1 %	1 169	2,6 %
Belgique	1 035	2,4 %	1 145	2,5 %
Chine	1 156	2,7 %	1 107	2,4 %
Chili	762	1,8 %	862	1,9 %
Slovaquie	395	0,9 %	702	1,5 %
Japon	571	1,3 %	562	1,2 %
Hong Kong	501	1,2 %	557	1,2 %
Autres < 500 millions d'euros en 2023	6 629	15,5 %	6 726	14,8 %

Les éléments permettant de réconcilier l'EBITDA et la capacité d'autofinancement, au titre des exercices 2023 et 2022 sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>		31 décembre 2022	31 décembre 2023
Capacité d'autofinancement	(A)	4 804	5 582
Dont capacité d'autofinancement financière	(B)	-229	-134
Dont capacité d'autofinancement opérationnelle	(C)= (A)-(B)	5 034	5 715
Exclusion :	(D)		
Dépenses de renouvellement		303	303
Charges de restructuration		224	84
Coûts d'acquisition et frais de cession sur titres		201	30
Autres éléments		239	178
Intégration :	(E)		
Remboursement des actifs financiers opérationnels		195	233
EBITDA	(C)+(D)+(E)	6 196	6 543

Note 5

ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

Les services à l'environnement assurés par Veolia comprennent notamment dans le métier de la gestion :

- de l'eau : les services de traitement et de distribution d'eau potable, d'assainissement des eaux usées, la vente d'équipements, technologies et ouvrages de traitement d'eau ;
- des déchets : la collecte des déchets, la valorisation matière et énergétique des déchets (dont vente de produits recyclés), le démantèlement, le traitement des déchets dangereux ;
- de l'énergie : réseaux de chaleur et de froid, services thermiques et multi-techniques, utilités industrielles, installation et maintenance d'équipements de production, services intégrés de gestion globale de bâtiments.

Ils intègrent aussi la conception, la réalisation et, le cas échéant, le financement des installations nécessaires à la fourniture de ces services, qui s'adressent aux entreprises industrielles ou tertiaires, aux collectivités publiques et aux particuliers.

La variété des modèles d'affaires mis en œuvre par le Groupe se traduit par des formes contractuelles diverses, propres aux métiers considérés, adaptées aux juridictions locales, à la nature et aux besoins des clients (publics ou privés).

Le Groupe exerce ses activités au travers notamment des contrats de concession, de construction (hors concession), de location, et d'exploitation pure.

Les contrats de concession (IFRIC 12)

Dans le cadre de ses activités, Veolia est amené à assurer des services d'intérêt collectif (distribution d'eau potable, de chaleur ou service de collecte et/ou de traitement des ordures ménagères...). Ces services sont gérés par Veolia généralement dans le cadre de contrats conclus à la demande des entités publiques qui conservent le contrôle des dits services collectifs.

Les contrats de concession se caractérisent par le transfert du droit d'exploiter pour une durée limitée, sous le contrôle de la collectivité publique, au moyen d'installations dédiées mises en place par Veolia, ou mises, gratuitement ou non, à sa disposition :

- ces contrats prévoient des « obligations de service public » moyennant une rémunération. Elle est fonction des conditions d'exploitation, de la continuité du service, des règles tarifaires, des obligations en matière de maintenance-renouvellement des installations. Le contrat fixe les conditions de transfert des installations à la collectivité ou à un successeur à son expiration ;
- Veolia peut, dans certains cas, avoir la responsabilité d'un tel service en raison de la détention du réseau support du service (réseaux de distribution d'eau, de chaleur, réseau d'assainissement). Ces situations résultent de privatisations partielles ou totales. Des dispositions imposent des obligations de service public et des modalités de reprise de contrôle de la société concessionnaire par la collectivité publique.

Ces contrats comprennent le plus souvent des clauses de révisions tarifaires. Ces clauses sont généralement basées sur l'évolution des coûts, l'inflation, l'évolution législative et/ou fiscale, ou parfois sur les variations des volumes et/ou la prise en compte de la survenance d'événements particuliers modifiant l'économie du contrat.

De même, Veolia est généralement soumis à une obligation contractuelle d'entretien et de réparation des actifs des installations gérées au titre de ces contrats de service public.

La nature et l'étendue des droits acquis et des obligations incombant à Veolia dans ces différents contrats diffèrent en fonction des prestations de services publics qui sont rendues dans les différents métiers du Groupe : Eau, Déchets, Énergie.

Eau

En France, ces services sont assurés principalement dans le cadre de contrats de délégation de service public sous la forme d'affermage ayant une durée de 8 à 20 ans. Ils peuvent utiliser des actifs spécifiques : réseaux de distribution ou d'assainissement, usines d'eau potable ou de traitement des eaux usées qui sont en grande partie mis à disposition par le concédant et lui reviennent toujours en fin de contrat.

À l'étranger, Veolia exécute ses services à travers des contrats dont la forme dépend des spécificités juridiques locales, des contraintes économiques du pays et des besoins d'investissement de chacun des partenaires. Ces contrats ont en général une durée comprise entre 7 et 40 ans. Ils peuvent aussi avoir été conclus avec des entités publiques dans lesquelles Veolia a pu acquérir une participation, lors de leur ouverture à des entreprises privées. L'économie de ces contrats n'est pas fondamentalement différente mais le fonctionnement du contrat résulte alors d'un accord de partenariat avec la collectivité.

Déchets

En France et à l'étranger, les principaux contrats de concession mis en place par Veolia sont des contrats qui concernent le traitement et la valorisation des déchets dans des unités de tri, de stockage ou d'incinération. Ils ont une durée de vie moyenne de 10 à 30 ans.

Énergie

Les principaux contrats concernés ici sont relatifs à la gestion des réseaux de chauffage et de climatisation soit en concession urbaine, soit au profit de collectivités.

Dans les pays de l'Europe de l'Est, Veolia exerce cette activité dans le cadre de privatisations partielles mixtes ou dans le cadre de gestion de services publics conclus entre les filiales locales et les autorités publiques en charge de la production et de la distribution de l'énergie thermique.

Ces contrats présentent des caractéristiques très variables selon les pays ou les activités.

Modèle de l'actif financier

Pour la comptabilisation de ces contrats de concession, le Groupe applique le modèle de l'actif financier lorsque, indépendamment de l'utilisation du service ou de l'infrastructure par les clients, le concédant lui octroie contractuellement une rémunération garantie, ou lorsqu'il s'engage à compenser la différence entre la rémunération versée par les utilisateurs finaux pour le service fourni et la rémunération définie ou déterminée dans le contrat.

Les actifs financiers résultant de l'application de l'interprétation IFRIC 12 sont inscrits dans l'état de la situation financière consolidée sous une rubrique distincte intitulée « Actifs financiers opérationnels ». Ils sont comptabilisés au coût amorti.

Sans indication contractuelle spécifique, le taux d'intérêt effectif (TIE) correspond au coût moyen pondéré du capital des entités porteuses des actifs concernés.

Les flux de trésorerie liés à ces actifs financiers opérationnels sont intégrés dans les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement de l'état consolidé des flux de trésorerie.

En application de la norme IFRS 9, ces actifs sont dépréciés si la valeur comptable est supérieure à la valeur actuelle des flux futurs de trésorerie actualisés au TIE d'origine.

Le chiffre d'affaires associé à ce modèle inclut :

- le chiffre d'affaires à l'avancement dans le cas d'actifs financiers opérationnels en construction (conformément à la norme IFRS 15) ;
- la rémunération de l'actif financier opérationnel inscrite en « Revenus des actifs financiers opérationnels » (à l'exclusion du remboursement du principal) ;
- la rémunération relative à la prestation de services.

Modèle de l'actif incorporel

Le modèle de l'actif incorporel s'applique lorsque le Groupe est rémunéré par les utilisateurs pour le service fourni, sans mécanisme de compensation garantie par le concédant, ou lorsque le Groupe ne bénéficie d'aucune rémunération garantie par le concédant au titre du contrat et ce, indépendamment de l'utilisation du service ou de l'infrastructure par les clients. L'actif incorporel correspond au droit accordé par le concédant à l'opérateur de facturer les utilisateurs du service au public en rémunération des services de construction fournis par l'opérateur dans le cadre du contrat de concession.

Les actifs incorporels résultant de l'application de l'interprétation IFRIC 12 sont inscrits dans l'état de la situation financière consolidée sous une rubrique distincte intitulée « Actifs incorporels du domaine concédé », comme précisé en note 7.2.1. Ces actifs sont amortis le plus souvent linéairement sur la durée du contrat.

Les flux de trésorerie sortants, c'est-à-dire les décaissements, liés à la construction des infrastructures dans le cadre des contrats de concession « modèle actif incorporel » sont présentés au sein des flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement de l'état consolidé des flux de trésorerie tandis que les flux de trésorerie entrants sont présentés au sein des flux nets de trésorerie générés par l'activité.

Dans le cadre du modèle de l'actif incorporel, le chiffre d'affaires comprend :

- le chiffre d'affaires à l'avancement des biens ou infrastructures en cours de construction (conformément à la norme IFRS 15) ;
- la rémunération relative à la prestation de service.

Modèle mixte ou bifurcation

Le choix du modèle de l'actif financier ou de l'actif incorporel repose sur l'existence, ou non, d'une rémunération garantie par le concédant, indépendamment de l'utilisation du service ou de l'infrastructure par les clients.

Néanmoins, certains contrats peuvent comprendre un engagement de paiement du concédant couvrant partiellement l'investissement, le solde étant couvert via les redevances facturées aux usagers.

Dans ce cas, le montant garanti de l'investissement par le concédant est comptabilisé selon le modèle de l'actif financier et le solde selon le modèle de l'actif incorporel.

Comptabilisation des contrats où les infrastructures existantes sont mises à la disposition du Groupe par l'autorité concédante, moyennant le paiement de redevances

Lors de la conclusion de certains contrats de concession, les infrastructures nécessaires à la réalisation du contrat sont préexistantes et propriété de l'autorité délégante. Dans ce cas, ces infrastructures sont généralement mises à disposition du délégataire pour la durée du contrat de concession en contrepartie de paiements à l'autorité délégante pour le droit d'utiliser ces infrastructures dans le cadre du contrat.

Le comité d'interprétation des normes IFRS a, en juillet 2016, clarifié le traitement qu'il convient de retenir lorsque le délégataire est tenu d'effectuer des paiements fixes à l'autorité délégante pour la mise à disposition des infrastructures préexistantes.

Ces paiements fixes donnent lieu :

- à la comptabilisation d'un passif, pour la valeur actuelle des paiements à effectuer sur la durée de l'accord de concession ;
- pour les contrats de concession relevant du « modèle incorporel », d'un actif incorporel représentatif du droit à facturer les usagers du service public, en contrepartie.

Au sein du Groupe, les paiements répondant à cette définition existent, principalement au sein de contrats de concession relevant du modèle incorporel, en Europe centrale.

Les activités de service public opérées à partir d'infrastructures propriétés de Veolia

Veolia gère les services publics d'eau potable et/ou d'assainissement et des réseaux de chaleur (production et/ou distribution) dans certaines juridictions où il est propriétaire des actifs de production et/ou de distribution.

Les tarifs appliqués aux usagers par le Groupe sont encadrés par les autorités compétentes selon des modalités propres à chacune des géographies.

C'est notamment le cas :

- aux Etats-Unis et au Chili, dans le secteur de la gestion de l'eau et du traitement des eaux usées, où les activités présentent la particularité d'être à très forte intensité capitalistique avec un mécanisme de rémunération accordé à l'opérateur intégrant cette dimension ;
- dans les pays de l'Europe centrale et orientale où Veolia est en charge de la production et/ou de la distribution de l'énergie thermique (réseaux de chaleur) à la suite de privatisations totales ou partielles, tout en restant soumis au contrôle des autorités locales dans la détermination des tarifs de chaleur applicables.

Les revenus associés à ces activités sont reconnus progressivement, au fur et à mesure de la réalisation des prestations.

Les contrats de construction

Un contrat de construction est un contrat spécifiquement négocié pour la construction d'un actif ou d'un ensemble d'actifs (parties complexes d'installations, d'équipements) qui sont étroitement liés ou interdépendants en termes de conception, de technologie et de fonction, ou de finalité ou d'utilisation.

Cette forme contractuelle est souvent utilisée dans le cadre de contrats de conception et de construction d'infrastructures nécessaires au traitement/distribution d'eau et assainissement. Ces contrats sont conclus avec des autorités locales ou des partenaires privés pour la construction d'infrastructures. Il s'agit, en général, de contrats au forfait.

Le chiffre d'affaires est essentiellement comptabilisé selon la méthode de l'avancement par les coûts.

Le degré d'avancement est déterminé par le rapport entre les coûts encourus à la date de la clôture et les coûts totaux estimés du contrat. Les coûts encourus sont les coûts de revient directement affectables au contrat ainsi que les coûts d'emprunt encourus jusqu'à l'achèvement des travaux. En revanche, les coûts de prospection, les coûts supportés avant la signature des contrats, les frais administratifs et commerciaux sont comptabilisés en charge de la période où ils sont encourus et ne participent donc pas à l'avancement du contrat.

Lorsque le total des coûts du contrat est supérieur au total des produits du contrat, le Groupe comptabilise une perte à terminaison en charge de l'exercice, indépendamment de l'avancement et en fonction de la meilleure estimation des résultats prévisionnels intégrant, le cas échéant, des droits à recettes complémentaires ou à réclamation, dans la mesure où ils sont hautement probables et peuvent être évalués de façon fiable. Les provisions pour pertes à terminaison sont présentées au passif de l'état de la situation financière consolidée.

Le montant du chiffre d'affaires comptabilisé à l'avancement diminué des facturations intermédiaires, est déterminé contrat par contrat. Si ce montant est positif, il est comptabilisé à l'actif en montants dus par les clients pour les travaux des contrats de construction (inclus dans la ligne autres créances d'exploitation en tant qu'actif de contrats). S'il est négatif, il est comptabilisé au passif en montants dus aux clients pour les travaux des contrats de construction (inclus dans la ligne autres dettes d'exploitation en tant que passif de contrats). Toute perte à terminaison est comptabilisée immédiatement en charge par le biais d'une provision.

Les paiements partiels reçus dans le cadre des contrats de construction, avant que les travaux correspondants n'aient été exécutés, sont comptabilisés au passif de l'état de la situation financière consolidée en autres dettes d'exploitation.

Les contrats de services incluant une location

Ces contrats correspondent habituellement à des prestations d'externalisation réalisées pour des clients industriels/privés, soit sous la forme de contrats Build, Operate, Transfer (BOT), soit sous la forme de contrats d'incinération ou de cogénération, pour lesquels, notamment, le risque de demande ou de volume est en substance transféré au donneur d'ordre.

La prestation inclut d'une part, la conception, la construction et le financement de la construction pour le client d'un bien/installation spécifique et, d'autre part, l'exploitation du bien concerné.

La comptabilisation de ces contrats s'effectue en appliquant les règles découlant de la norme IFRS 16 (voir note 5.4).

Ainsi, les revenus associés à la construction sont reconnus en appliquant la méthode du pourcentage d'avancement et d'une façon générale les principes édictés par IFRS 15.

La prestation facturée au client inclut d'une part l'exploitation du bien/installation spécifique concernée et d'autre part, le financement de la construction.

- les revenus associés à l'exploitation du bien suivent les modalités de reconnaissance des livraisons de biens ou exécution de service, conformément à IFRS 15 ;
- le financement des constructions implique des frais financiers qui sont facturés au client et reconnus en chiffre d'affaires. Ces intérêts sont enregistrés en chiffre d'affaires dès le début de la construction ; ils représentent la rémunération du constructeur-prêteur.

Les contrats d'exploitation pure

Les services fournis par Veolia ne nécessitent pas systématiquement la construction ou l'acquisition de nouvelles infrastructures et peuvent être rendus à travers des contrats de formes diverses adaptés aux objectifs et aux choix des clients. Ces services peuvent notamment prendre la forme de contrats de prestations de conduite et/ou maintenance d'installations déjà détenues par le client ou de contrats de prestations visant à améliorer la performance de ces installations.

Veolia exploite ainsi des unités de valorisation énergétique, des installations de production et/ou de distribution d'eau et des réseaux de chaleur via ce type de contrats comptabilisés conformément à IFRS 15.

5.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe est comptabilisé pour le montant que le Groupe s'attend à recevoir en contrepartie du transfert du contrôle des biens et des services.

Le tableau ci-après indique la méthode, le rythme de reconnaissance et la mesure du chiffre d'affaires pour les principaux services à l'environnement réalisés par le Groupe :

Nature du service à l'environnement	Contrats					Chiffre d'affaires		
	Concession	Activités de service public opérées à partir d'infrastructures propriétés de Veolia	Construction	Services incluant une location d'actif	Exploitation pure	Méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires	Rythme de reconnaissance du chiffre d'affaires	Mesure du chiffre d'affaires
Traitement des déchets, distribution d'eau, exploitation des réseaux, services thermiques	●	●		●	●	Progressivement	Lorsque le client reçoit les avantages de la prestation	m ³ d'eau, tonnes de déchets traités, Gwh, etc.
Ventes d'équipements, ventes de produits recyclés	●	●		●	●	À un moment précis	À la livraison physique des biens	Quantité vendue
Conception et construction d'infrastructures	●		●	●		Progressivement	Au fur et à mesure que le client obtient le contrôle de l'actif en construction	Avancement par les coûts

Prestations de maintenance et de renouvellement des infrastructures opérées

Les prestations de maintenance et de renouvellement des installations ne constituent que rarement une obligation de performance distincte. Cependant, dans le cadre de contrats de concession relevant du modèle financier ou de contrats d'exploitation, une obligation de performance distincte relative aux prestations de maintenance peut devoir être identifiée en fonction des obligations contenues dans le contrat et des modalités de rémunérations associées.

Prestations pour compte de tiers

Les activités concernées au sein du Groupe sont limitées et principalement relatives aux prestations combinées d'achat et d'acheminement en énergies.

Dans ce type de contrats, le Groupe détermine s'il est amené à agir pour son propre compte (principal : reconnaissance du chiffre d'affaires brut) ou bien en tant que mandataire (agent : reconnaissance de la marge) en analysant notamment si le Groupe porte la responsabilité principale dans la réalisation de la prestation, s'il peut déterminer librement le tarif au client final.

Rémunérations variables

Les contreparties variables prévues dans les contrats avec les clients peuvent revêtir plusieurs formes : rabais, remises, pénalités, mesures incitatives, primes de performance. Elles sont appréciées dès l'initiation du contrat pour déterminer le montant de chiffre d'affaires qui doit être comptabilisé, en appliquant soit la méthode de la valeur attendue, soit la méthode du montant le plus probable.

Présentation du chiffre d'affaires par métier

Le chiffre d'affaires comme les autres agrégats du compte de résultat n'intègre pas les montants relatifs aux activités non poursuivies, conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ». Les résultats de ces activités ont été regroupés sur une ligne distincte « Résultat net des activités non poursuivies » pour l'exercice 2023 et l'exercice 2022 présenté en comparatif (cf. note 3.3).

Le chiffre d'affaires s'analyse comme suit, par métier :

(en millions d'euros)	2022	2023
Eau (1)	17 238	18 409
Déchets (1)	15 795	14 683
Énergie (1)	10 253	12 260
Autres*	-400	-
GROUPE	42 885	45 351

(*) La ligne Autres sur l'exercice 2022 reprend exclusivement le retraitement des 17 premiers jours de Janvier de la contribution des activités de Suez (pré-acquisition), d'un montant de -400 millions d'euros et ne peut être comparée au segment opérationnel "Autres" en note 4.

(1) Pour l'année 2022, des reclassements ont été effectués pour 1 022 millions d'euros de l'Eau exploitation vers l'Énergie, et de 7 millions d'euros des Déchets vers l'Énergie, correspondant principalement au chiffre d'affaires de Braunschweiger Versorgungs-AG (BVAG).

Le chiffre d'affaires par segment opérationnel et par zone géographique est présenté en note 4.

Carnet de commandes

Le carnet de commandes, tel que requis par IFRS 15, correspond au chiffre d'affaires ferme tel que contractualisé avec les clients et pour lequel les services ou prestations ne sont pas encore, ou sont partiellement, exécutés à la clôture de l'exercice.

Après prise en compte des exceptions prévues par la norme (contrats d'une durée inférieure à un an, contrats de concession et de service), le carnet de commandes correspond pour l'essentiel au chiffre d'affaires relatif aux projets notamment d'Engineering et Procurement opérés par VWT, dont l'horizon contractuel moyen est de 2 à 3 ans ainsi que par les contrats de constructions, ventes d'équipements et ingénierie de WTS.

6

Au 31 décembre 2023, le chiffre d'affaires attendu est le suivant :

(en million d'euros)	Total	Dont en 2024	Dont en 2025 et au-delà
Carnet de commandes	2 998	1 624	1 374

5.2 Résultat opérationnel

Les éléments constitutifs du résultat opérationnel sont les suivants :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
Chiffre d'affaires	42 885	45 351
Coûts des ventes	-35 740	-37 852
dont :		
• Dépenses de renouvellement	-303	-303
Coûts commerciaux	-954	-998
Coûts généraux et administratifs	-3 216	-3 336
Autres produits et charges opérationnels	-769	-441
dont :		
• Restructuration (*)	-116	-76
• Perte de valeur/reprise sur goodwill	-69	-2
• Frais de personnel - paiement en actions - hors charges sociales	-54	-56
• Autres charges, pertes de valeur et dotations aux provisions non courantes (**)	-444	-297
• Coût d'acquisition de titres	-87	-10
Résultat opérationnel avant quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence	2 206	2 724
Quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence	127	123
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence	2 333	2 847

(*) Les coûts de restructuration sont détaillés en note 5.2.2 infra.

(**) Cf. note 5.2.1 infra.

Au 31 décembre 2023, les autres charges correspondent principalement à :

- des coûts d'intégration engagés dans le cadre du rapprochement avec Suez en 2022, pour -100 millions d'euros ;
- des provisions pour dépréciation d'actifs, notamment en Chine (-20 millions d'euros) ;
- des coûts comptabilisés dans le cadre du litige en Lituanie suite à la décision définitive rendue dans l'arbitrage devant la Chambre de Commerce de Stockholm (« SCC ») pour -18 millions d'euros (hors intérêts mais compensés par une reprise de provision de 19 millions d'euros) ;
- des coûts encourus, à hauteur de - 22 millions d'euros, dans le cadre des actions civiles du litige Flint aux Etats-Unis suite à l'accord transactionnel conclu entre les parties début février 2024 (voir note 12).

5.2.1 Détail des provisions et pertes de valeur sur actifs immobilisés

Les valeurs comptables des actifs non financiers, autres que les stocks et les actifs d'impôt différé, sont examinées à chaque date de clôture afin d'apprécier s'il existe un quelconque indice qu'un actif ait subi une perte de valeur (non-exécution d'un contrat significatif de longue durée dans les conditions prévues, problèmes techniques dans l'exploitation, défaillance d'une contrepartie pour les actifs financiers opérationnels...). S'il existe un tel indice, la valeur recouvrable de l'actif ou du groupe d'actifs est estimée.

La nécessité de constater ou non une dépréciation s'apprécie par comparaison entre la valeur comptable de ces actifs et leur valeur recouvrable. Excepté dans les situations où il existe des perspectives de cession de ces actifs, la valeur recouvrable correspond à la valeur d'utilité de ces actifs, généralement déterminée par les flux de trésorerie actualisés associés à cet actif ou ce groupe d'actifs et en tenant compte de leur valeur résiduelle le cas échéant. La méthodologie de détermination des valeurs d'utilité de ces actifs repose sur des hypothèses cohérentes avec celles retenues pour les besoins des tests de dépréciation des goodwill et autres actifs incorporels à durée de vie indéterminée (cf. note 7.1.2).

Les goodwill et les actifs incorporels à durée d'utilité indéterminée sont testés chaque année de manière systématique consécutivement à l'actualisation du plan long terme, et à tout moment dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur.

Dans l'hypothèse où la valeur recouvrable déterminée est inférieure à la valeur nette comptable de l'actif ou du groupe d'actifs, une dépréciation est comptabilisée.

Plus généralement, le montant des amortissements, provisions et pertes de valeur opérationnels de l'exercice 2023 inclus dans le résultat opérationnel se détaille comme suit :

(en millions d'euros)

	2022		2023	
	Net	Dotations	Reprises	Net
DOTATIONS NETTES DE REPRISSES AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS OPÉRATIONNELLES				
Amortissements	-3 057	-3 046	-3	-3 049
Actifs corporels (1)	-1 439	-1 425	-3	-1 428
Actifs incorporels	-1 049	-1 069	-	-1 069
Droits d'usage	-570	-552	-	-552
Pertes de valeur	-171	-187	52	-135
Actifs corporels	-149	-129	43	-86
Actifs incorporels et Actifs financiers opérationnels	-18	-56	8	-48
Droits d'usage	-3	-2	1	-1
Pertes de valeur et effets des cessions sur les goodwill et goodwill négatifs constatés en résultat	-69	-2	-	-2
Provisions courantes et non courantes opérationnelles	118	-729	871	142
Provisions opérationnelles non courantes	-171	-428	282	-145
Provisions opérationnelles courantes	289	-301	589	288
AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET PERTES DE VALEUR OPÉRATIONNELS	-3 179	-3 964	920	-3 044

(1) Incluant les subventions d'investissement.

5.2.2 Coûts de restructuration

Une restructuration est un programme planifié et contrôlé par le management du Groupe qui modifie de façon significative le champ d'activité du Groupe, ou la manière dont cette activité est gérée. Ainsi, les événements suivants peuvent répondre à la définition d'une restructuration :

la vente ou l'arrêt d'une branche d'activité ; la fermeture de sites d'activité dans un pays ou une région ou la délocalisation d'activités d'un pays dans un autre ou d'une région dans une autre ; les changements apportés à la structure de direction, par exemple la suppression d'un niveau de direction ; et les réorganisations fondamentales ayant un effet significatif sur la nature et le centrage d'une activité.

(en millions d'euros)	2022	2023
Charges de restructuration	-224	-84
Dotations nettes de reprises aux provisions sur restructurations	108	8
COÛTS DE RESTRUCTURATION	-116	-76

Les coûts de restructuration comptabilisés en résultat opérationnel, au cours de l'exercice 2023, concernent principalement la France et déchets spéciaux Europe pour -37 millions d'euros et l'Europe hors France pour -16 millions d'euros.

Les coûts de restructuration comptabilisés en résultat opérationnel, au cours de l'exercice 2022, concernaient principalement la holding, l'Ibérie et les Technologies de l'Eau.

5.2.3 Frais de Recherche et Développement

Ils s'élevèrent à 125 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 131 millions d'euros au 31 décembre 2022.

5.2.4 Co-entreprises et entreprises associées

Toutes les sociétés consolidées selon la méthode de la mise en équivalence, qu'il s'agisse des co-entreprises ou des entreprises associées, s'inscrivent dans le prolongement de l'activité opérationnelle du Groupe et sont donc rattachées à l'un des quatre segments opérationnels.

(en millions d'euros)	2022	2023
Quote-part de résultat net des co-entreprises	56	60
Quote-part de résultat net des entreprises associées	71	63
Quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence	127	123

5.2.4.1 Co-entreprises

La variation des participations dans les co-entreprises, sur l'exercice 2023 est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	Résultat	Distribution de dividendes	Variation de périmètre de consolidation	Effet de change	Autres mouvements	31 décembre 2023
Participations dans les co-entreprises	1 198	60	-43	-45	-67	8	1 110

Les **variations du périmètre de consolidation** correspondent principalement à l'impact de la cession d'une filiale de recyclage de plastique de Suez Polymers BV au Pays-Bas pour -22 millions d'euros et la sortie du périmètre de la concession italienne Acqualatina pour -23 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Quote-part de capitaux propres		Quote-part des résultats	
	2022	2023	2022	2023
Concessions chinoises	965	930	52	44
Autres co-entreprises	233	181	5	16
TOTAL	1 198	1 111	57	60
Impact au compte de résultat consolidé sur le résultat net des activités poursuivies (a)-(b)			-	60
Quote-part de résultat net des co-entreprises (a)			56	60
Reprises / (Pertes de valeurs) comptabilisées en autres produits et charges opérationnels (b)			1	-

Concessions chinoises

Les concessions chinoises regroupent, au 31 décembre 2023, une combinaison d'une dizaine d'entités juridiques distinctes détenues entre 21 % et 50 %, et dont les plus significatives en termes de chiffre d'affaires sont Tianjin Jibin détenue à 49 %, et Shanghai Pudong détenue à 50 %.

Les informations financières (à 100 %) résumées des concessions chinoises sont présentées ci-dessous. Les montants présentés sont les montants figurant dans les états financiers des co-entreprises établis en application des normes IFRS, après prise en compte des retraitements de mise à juste valeur réalisés lors de l'acquisition et des retraitements d'homogénéisation avec les principes comptables du Groupe, lors de l'application de la méthode de la mise en équivalence.

Informations financières résumées à 100% - Co-entreprise Concessions chinoises	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
Compte de résultat		
Chiffre d'affaires	974	867
Résultat opérationnel	116	105
Résultat net	114	96

La réconciliation des informations financières résumées des concessions chinoises avec la valeur comptable des intérêts du Groupe dans ces co-entreprises s'établit de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
Actif net des co-entreprises Concessions chinoises	1 689	1 633
Part du Groupe dans les co-entreprises Concessions chinoises - taux moyen pondéré	46,37 %	46,49 %
Goodwill	177	166
Autres	4	4
Valeur comptable des intérêts du Groupe dans les co-entreprises Concessions chinoises	965	930

Les concessions chinoises correspondant à une dizaine de concessions individuelles, la part du Groupe mentionnée au sein de la réconciliation ci-dessus est donc un taux moyen pondéré de la contribution de chacune des concessions au sein de la combinaison.

Le taux moyen utilisé pour la réconciliation des différents éléments tient compte des détentions du Groupe dans ces différentes concessions, pondéré de l'importance relative de chacune des entités de l'ensemble. Ce taux est par conséquent sensiblement ajusté chaque année des variations du poids des contributions en résultat de chacune des co-entreprises au sein de l'ensemble présenté.

L'évolution du taux moyen pondéré entre 2022 et 2023 s'explique principalement par l'évolution de la pondération des contributions.

En conséquence, la ligne « Autres » de la réconciliation entre les données financières des concessions chinoises, prises dans leur ensemble, et leur valeur comptable au bilan consolidé représente l'ajustement entre la quote-part d'actif net issue du taux moyen pondéré de l'ensemble des concessions chinoises et la quote-part d'actif net comptabilisée, calculée à partir du taux effectif de détention de chacune des concessions chinoises prise individuellement.

(en millions d'euros)	2022	2023
Résultat net des co-entreprises Concessions chinoises	114	96
Part du Groupe dans les co-entreprises Concessions chinoises - taux moyen pondéré	-	-
Autres	-1	-
Quote-part de résultat net dans les co-entreprises Concessions chinoises	52	44

La valeur recouvrable de chaque co-entreprise « concessions chinoises » fait l'objet d'un test de perte de valeur selon les dispositions prévues par la norme. Les plans long terme des concessions d'Eau en Chine ont été prolongés jusqu'en 2029, afin d'être en mesure d'identifier un flux normatif pour le calcul de la valeur terminale, le modèle économique des activités de l'Eau en Chine étant particulier, avec des contrats à très long terme (entre trente et cinquante ans) et des flux d'investissements élevés sur les premières années des contrats.

Compte tenu des modèles utilisés et de l'horizon temporel retenu, les valeurs recouvrables font l'objet d'un suivi particulier. Elles reposent en effet sur un certain nombre d'hypothèses opérationnelles structurantes telles que les augmentations tarifaires, l'évolution des volumes, le niveau et la marge des activités de construction, les mesures d'efficacité et de productivité intégrées dans les cash-flows futurs, ainsi que sur des hypothèses macroéconomiques (taux d'actualisation et d'inflation) sous-tendant ces plans d'affaires.

Autres co-entreprises

Le Groupe détient également des intérêts dans d'autres co-entreprises qui, considérés individuellement, ne sont pas significatifs, pour une valeur nette comptable globale de 181 millions d'euros au 31 décembre 2023, dont principalement 71 millions d'euros au Moyen-Orient.

Quotes-parts non comptabilisées de pertes dans les co-entreprises

Toutes les co-entreprises du Groupe étant des partenariats dans lesquels le Groupe exerce un contrôle conjoint, les éventuelles quotes-parts de pertes sont toutes comptabilisées, à la date de clôture.

Transactions avec les co-entreprises (parties liées)

Le Groupe accorde des prêts aux co-entreprises. Ces prêts sont enregistrés à l'actif de l'état de la situation financière consolidée du Groupe (voir note 8.1.2 « Autres actifs financiers non courants et courants »).

Au 31 décembre 2023, les prêts courants et non courants, consentis à l'ensemble de ces entités, s'élevaient à 36 millions d'euros dont 22 millions d'euros en non courant (voir aussi note 8.1.2.2) et 14 millions d'euros en courant. La variation par rapport au 31 décembre 2022 s'explique principalement par la dépréciation des prêts actionnaires de 44 millions d'euros en Europe du Nord.

Au 31 décembre 2022, les prêts courants et non courants, consentis à l'ensemble de ces entités, s'élevaient à 132 millions d'euros dont 85 millions d'euros en non courant et 47 millions d'euros en courant.

Par ailleurs, compte tenu des activités du Groupe, les flux opérationnels entre sociétés sont limités, en général, aux sociétés d'un même pays. En conséquence, le niveau de transactions opérationnelles entre le Groupe et des sociétés mises en équivalence est peu significatif.

Toutefois, certains accords contractuels au sein des activités du Groupe imposent au Groupe l'existence de sociétés portant les actifs (sociétés généralement mises en équivalence) d'une part et de sociétés portant le contrat d'exploitation (sociétés généralement intégrées globalement) d'autre part.

5.2.4.2 Entreprises associées

L'évolution des entreprises associées au cours de l'exercice 2023 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Résultat	Distribution de dividendes	Variation de périmètre de consolidation	Effet de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2023
Entreprises associées	787	67	-115	-125	5	-15	603

Les **variations de périmètre de consolidation** sont principalement liées à la cession de Fovarosi Csatornazasi Muvek Reszvenytar en Hongrie (-64 millions) et à la sortie de périmètre de Siciliacque (pour un total de -60 millions d'euros) suite à la cession des concessions d'eau italiennes.

Les entreprises associées s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Quote-part de capitaux propres		Quote-part des résultats	
	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023	2022	2023
Agbar et filiales	236	230	12	10
Fovarosi Csatornazasi Muvek	63	-	-	-2
Siciliacque	60	-	-6	-
Wasserversorg , in Mitteldeutschland GmbH	39	46	-	7
Ajman Sewerage Co. Ltd	36	35	10	10
Autres entreprises associées non significatives (1)	353	292	54	42
TOTAL	787	603	70	67

Impacts au compte de résultat consolidé

Quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence au sein des activités poursuivies	71	63
Pertes de valeur et badwill reconnus en résultat classés en autres produits et charges opérationnels (2)	-1	4
Quote-part de résultat net des autres mises en équivalence	-	-

(1) Entreprises associées d'une valeur unitaire inférieure à 30 millions d'euros au 31 décembre 2023.

(2) Perte de valeur et badwill reconnus en résultat relatifs aux autres entreprises associées.

5.3 Besoin en fonds de roulement ("BFR")

5.3.1 Besoin en fonds de roulement

Le BFR net intègre d'une part le BFR « opérationnel » (stocks, créances clients, dettes fournisseurs et autres dettes et créances d'exploitation, dettes et créances fiscales hors impôt courant), le BFR « fiscal » (créances et dettes d'impôt courant) et le BFR « investissement » (créances et dettes sur acquisitions/cessions d'immobilisations).

Conformément à la norme IAS 2 « Stocks », les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation correspond au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts attendus pour l'achèvement ou la réalisation de la vente.

Les créances et les dettes commerciales sont enregistrées au montant nominal sauf si l'actualisation au taux de marché a un impact significatif. Le Groupe applique l'approche simplifiée pour les dépréciations des créances commerciales, conformément à la possibilité offerte par la norme IFRS 9. Le Groupe a recours à une matrice de provisionnement qui est propre au métier, à la zone géographique et à la typologie des clients considérés.

Lors de l'établissement de cette matrice, le Groupe a considéré les retards de paiement et les défaillances observées dans le passé, ainsi que l'environnement macroéconomique. De surcroît, la matrice est actualisée en fonction de l'évolution des paramètres économiques.

Le traitement comptable des dettes fournisseurs correspond à celui des passifs au coût amorti conformément aux dispositions de la norme IFRS 9. Les dettes commerciales sans taux d'intérêt déclaré à court terme sont enregistrées au montant nominal sauf si l'actualisation au taux de marché a un impact significatif.

Le Groupe décomptabilise un actif financier lorsque les droits contractuels aux flux de trésorerie générés par l'actif expirent, ou lorsqu'il transfère les droits à recevoir les flux de trésorerie contractuels sur l'actif financier dans une transaction dans laquelle la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif financier est transférée. Tout intérêt créé ou conservé par le Groupe dans ses actifs financiers transférés est comptabilisé séparément comme actif ou passif.

L'évolution du besoin en fonds de roulement (« BFR ») net au cours de l'exercice 2023 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Mouvements de l'activité	Pertes de valeur nettes	Variation du périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en actifs/passifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2023
Stocks et travaux en cours nets	1 486	129	-18	7	-6	-26	-22	1 550
Créances d'exploitation nettes	14 534	47	-51	379	-171	-291	-84	14 363
Dettes d'exploitation	-19 475	-435	3	-549	195	411	42	-19 808
BFR NET	-3 456	-259	-66	-163	18	95	-64	-3 895

L'évolution de chacune de ces catégories de BFR au cours de l'exercice 2023 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Mouvements de l'activité	Pertes de valeur nettes	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en actifs/passifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2023
Stocks et travaux en cours nets	1 486	129	-18	7	-6	-26	-22	1 550
Créances opérationnelles (dont créances fiscales hors impôt courant) (1)	13 826	251	-47	364	-167	-289	-81	13 857
Dettes opérationnelles (dont dettes fiscales hors impôt courant) (1)	-17 787	-510	-	-525	160	407	67	-18 189
BFR OPÉRATIONNEL (2)	-2 475	-130	-65	-154	-13	92	-36	-2 781
Créances fiscales (impôt courant)	320	69	-	14	-3	-2	12	410
Dettes fiscales (impôt courant)	-575	-9	-	-23	11	3	-8	-601
BFR FISCAL	-255	60	-	-9	8	1	4	-191
Créances sur cessions d'immobilisations	387	-273	-4	1	-1	-	-14	96
Dettes sur acquisitions d'immobilisations	-1 113	84	3	-1	24	2	-18	-1 019
BFR INVESTISSEMENT	-726	-189	-1	-	23	2	-32	-923
BFR NET	-3 456	-259	-66	-163	18	95	-64	-3 895

(1) Y compris les actifs et passifs de contrats décrits en note 5.6.

(2) La variation du besoin en fonds de roulement figurant au tableau des flux de trésorerie consolidé correspond à la somme des mouvements liés à l'activité et des pertes de valeurs nettes du BFR opérationnel présenté ci-dessus.

L'évolution des stocks au cours de l'exercice 2023 est la suivante :

Stocks (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Mouvements de l'activité	Pertes de valeur	Reprises de pertes de valeur	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2023
Matières premières et fournitures	1 276	73	-	-	8	-3	-26	-16	1 312
Travaux en cours	142	12	-	-	-	-1	-	-1	153
Autres stocks ⁽ⁱ⁾	135	43	-	-	2	8	-	-	189
STOCKS ET TRAVAUX EN COURS BRUTS	1 553	129	-	-	10	4	-26	-16	1 655
PERTES DE VALEUR SUR STOCKS ET TRAVAUX EN COURS	-67	-	-39	21	-3	-10	-	-6	-105
STOCKS ET TRAVAUX EN COURS NETS	1 486	129	-39	21	7	-6	-26	-22	1 550

(i) Y compris stocks de CO₂.

Les stocks proviennent principalement des segments Europe hors France à hauteur de 672 millions d'euros, Technologies de l'Eau à hauteur de 383 millions d'euros et du Reste du monde à hauteur de 290 millions d'euros.

L'évolution des créances d'exploitation au cours de l'exercice 2023 est la suivante :

Créances d'exploitation (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Mouvements de l'activité	Pertes de valeur*	Reprises de pertes de valeur	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2023
Créances clients	11 414	111	-	-	422	-99	-243	-5	11 600
Pertes de valeurs sur créances clients	-1 086	-	-415	351	-83	-	6	-18	-1 245
CRÉANCES CLIENTS NETTES	10 328	111	-415	351	339	-99	-237	-23	10 355
Actifs contrats	835	-7	-	-	-3	-22	-	-4	799
Pertes de valeurs sur actifs de contrats	-2	-	-1	-	-	-	-	-	-2
ACTIFS DE CONTRATS NETS ⁽ⁱ⁾	832	-7	-1	-	-3	-22	-	-4	796
Autres créances d'exploitation courantes	1 176	-149	-	-	62	-19	-16	-	1 055
Pertes de valeurs sur autres créances d'exploitation courantes	-57	-	-11	25	-55	-	2	6	-90
AUTRES CRÉANCES D'EXPLOITATION NETTES	1 119	-149	-11	25	7	-19	-13	6	965
Autres créances	694	8	-	-	2	-14	-2	-62	625
Créances fiscales	1 560	84	-	-	35	-17	-38	-2	1 623
CRÉANCES D'EXPLOITATION NETTES	14 534	47	-427	376	379	-171	-291	-84	14 363

(*) Les pertes de valeurs sont enregistrées en résultat opérationnel, elles sont incluses dans la ligne « Variation du besoin en fonds de roulement » du tableau consolidé des flux de trésorerie.

(i) Les actifs et passifs de contrats sont décrits en note 5.6.

Les variations de périmètre de consolidation sont principalement liées à l'entrée de la Lydec.

Les actifs destinés à la vente correspondent uniquement aux créances d'exploitation de la SADE.

L'évolution des dettes d'exploitation au cours de l'exercice 2023 est la suivante :

Dettes d'exploitation (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Mouvements de l'activité	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassements en passifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2023
Dettes fournisseurs	8 081	-45	235	-33	-203	-75	7 960
Autres dettes d'exploitation courantes	7 024	141	70	-78	-102	36	7 091
Passifs contrats ⁽ⁱ⁾	1 545	227	151	-40	-1	-1	1 881
Autres dettes	785	55	2	-18	-32	-1	792
Dettes fiscales et sociales	2 041	53	92	-27	-75	-1	2 084
DETTES D'EXPLOITATION	19 475	432	549	-195	-411	-42	19 808

(i) Les actifs et passifs de contrats sont décrits en note 5.6.

Les variations de périmètre de consolidation sont principalement liées à l'entrée de la Lydec.

Les passifs destinés à la vente correspondent aux passifs de la SADE.

5.3.2 Opérations de gestion du besoin en fonds de roulement

Veolia a mis en place plusieurs programmes de cession de créances sous forme d'affacturage, de cession-escompte et de cession à titre de garantie, toujours en cours en 2023.

Affacturage

Dans le cadre de ces programmes, certaines filiales du Groupe ont convenu de céder, sur une base renouvelable, des créances clients par subrogation conventionnelle ou cession de créances (type Dailly pour la France) sans recours contre les risques de défaillance du débiteur. L'analyse des risques et avantages telle que définie par IFRS 9 a conduit le Groupe à décomptabiliser, en quasi-totalité, les créances cédées visées par ces programmes d'affacturage. Par ailleurs, les filiales cédantes restent, dans certains cas, mandataires de la facturation et du recouvrement des créances pour lesquelles elles sont rémunérées mais n'en conservent pas le contrôle.

Ainsi, sur l'exercice 2023, un montant cumulé de 5 716 millions d'euros de créances a été cédé au titre de ces programmes, contre 5 760 millions d'euros sur l'exercice 2022. Le montant de créances cédées décomptabilisées au 31 décembre 2023 est de 1 094 millions d'euros, contre 1 142 millions d'euros au 31 décembre 2022.

Affacturage inversé

Certaines entités du Groupe ont mis en place des programmes d'affacturage inversé permettant aux fournisseurs du Groupe, en cédant leurs créances avant l'échéance, de bénéficier de possibilités de paiement anticipé. Après analyse ces dettes sont maintenues en dettes fournisseurs, leurs caractéristiques n'étant pas modifiées en substance.

Le montant des créances cédées par les fournisseurs dans le cadre des programmes d'affacturage inversé et présenté au sein des dettes fournisseurs s'élève à 260 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Cession-escompte et cession à titre de garantie

Dans le cadre des Partenariats Public-Privé, des filiales de Veolia peuvent céder aux organismes financeurs des projets, la fraction des paiements futurs garantis par les collectivités/clients privés (comptabilisés en créances financières conformément à IFRIC 12 ou IFRS 16) via des programmes de cession-escompte ou de cession à titre de garantie (type Dailly pour la France). Les conventions de cession mises en place et les clauses contractuelles entre parties prenantes permettent de démontrer que, pour la majorité des partenariats concernés par ces cessions de créances financières, les critères de décomptabilisation précisés par IFRS 9 sont respectés. Le risque

résiduel (considéré non significatif), porté par les sociétés, est généralement lié au seul retard de paiement des clients dû à une facturation tardive/décalée des redevances par les filiales du Groupe. En effet, les filiales du Groupe reçoivent mandat de la part des établissements financiers pour gérer la facturation et le recouvrement des créances visées par ces programmes. L'analyse des modalités de gestion et de recouvrement incombant aux filiales du Groupe a conduit Veolia à considérer que ces prestations ne sont pas caractéristiques d'une implication continue.

5.4 Actifs financiers opérationnels non courants et courants

Les actifs financiers opérationnels regroupent les actifs financiers résultant de l'application de l'IFRIC 12 sur le traitement comptable des concessions et ceux résultant de l'application d'IFRS 16, sur le traitement comptable des locations.

Contrats de concession

Selon l'interprétation IFRIC 12, lorsque l'opérateur a un droit inconditionnel de recevoir de la trésorerie ou un autre actif financier de la part du concédant en rémunération des services de concession, le modèle de l'actif financier s'applique. Dans ce contexte, les infrastructures, gérées dans le cadre de ces contrats, ne peuvent figurer à l'actif de l'opérateur en tant qu'immobilisations corporelles mais sont comptabilisées sous la forme d'actifs financiers.

Les subventions d'investissement reçues dans le cadre de contrats de concessions sont, en général, définitivement acquises et sont donc non remboursables. Conformément à l'option offerte par la norme IAS 20, ces subventions sont présentées en diminution des actifs incorporels ou des actifs financiers en fonction du modèle applicable après analyse de chaque contrat de concession (IFRIC 12). Dans le modèle de l'actif financier, les subventions d'investissement sont assimilées à une modalité de remboursement de l'actif financier opérationnel.

Pendant la phase de construction, ces contrats donnent donc lieu à l'inscription d'une créance financière dans l'état de la situation financière consolidée en contrepartie de chiffre d'affaires, selon la méthode de reconnaissance édictée dans la norme IFRS 15 sur les contrats de construction.

Les créances financières sont évaluées à l'origine pour le montant le plus faible entre la juste valeur et la somme des flux futurs actualisés, puis comptabilisées au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, puisque, conformément à la norme IFRS 9, elles sont représentatives du droit à recevoir des flux de trésorerie contractuels et elles ont les caractéristiques d'un prêt.

La détermination du taux de rémunération de la créance financière est, après analyse du contrat et de son financement, notamment assise sur le taux de financement du Groupe ou/et de la dette adossée au contrat.

Contrats de location

La norme IFRS 16 prescrit d'identifier les modalités contractuelles des accords, qui sans revêtir la forme juridique d'un contrat de location, accordent aux clients, en contrepartie de loyers inclus dans la rémunération globale du contrat, un droit d'usage d'un ensemble d'actifs (droit d'usage qui s'analyse comme un transfert du contrôle de cet ensemble d'actifs pendant la durée du contrat). Elle identifie ainsi, dans de tels accords, une composante location, qui est ensuite analysée et comptabilisée selon les critères de cette norme.

L'opérateur du contrat (Veolia) devient alors un bailleur à l'égard de ses clients. Dès lors, à la date de signature du contrat Veolia détermine si les caractéristiques de ce contrat de location sont constitutives d'un contrat de location-financement ou d'un contrat de location simple.

La répartition des actifs financiers opérationnels par segment opérationnel s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre					
	Non courants		Courants		Total	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023
France et déchets spéciaux Europe	87	134	15	23	102	157
Europe hors France	715	665	114	129	829	794
Reste du monde	391	387	53	54	444	441
Technologies de l'Eau	1	1	1	-	1	1
Autres	-	-	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS OPERATIONNELS	1 194	1 187	183	206	1 377	1 393
DONT ACTIFS FINANCIERS OPERATIONNELS IFRIC 12	739	727	154	171	893	898
DONT ACTIFS FINANCIERS OPERATIONNELS IFRS 16	455	460	29	35	484	495

L'évolution de la valeur nette des actifs financiers opérationnels non courants et courants au cours de l'exercice 2023 est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2022	Nouveaux Actifs Financiers Opérationnels	Remboursements / sorties	Perte de valeur**	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement non courant/ courant	Autres mouvements	31 décembre 2023
Actifs financiers opérationnels IFRIC 12 non courants et courants	893	153	-149	-	13	-	-	-12	898
Actifs financiers opérationnels IFRS 16 non courants et courants	484	98	-85	2	-	-12	-	7	495
ACTIFS FINANCIERS OPERATIONNELS NON COURANTS ET COURANTS	1 377	251	-234	2	13	-12	-	-5	1 393

(*) Les nouveaux actifs financiers opérationnels figurant au tableau des flux de trésorerie correspondent aux nouveaux actifs financiers opérationnels, présentés ci-dessus, soit 254 millions d'euros nets de la dette d'acquisition de ces nouveaux actifs, soit 3 millions d'euros sur l'exercice 2023.

(**) Les pertes de valeurs sont enregistrées en résultat opérationnel.

Les principaux **nouveaux** actifs financiers opérationnels en 2023 correspondent essentiellement à l'augmentation des créances financières sur les contrats en cours, en particulier dans les segments :

- France et déchets spéciaux Europe, à hauteur de 102 millions d'euros ;
- Europe hors France, à hauteur de 92 millions d'euros ;
- Reste du monde, à hauteur de 57 millions d'euros.

Pour effectuer cette distinction, Veolia effectue une analyse globale pour déterminer si le contrat de location transfère à son client (le preneur) la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété de l'actif sous-jacent.

Ainsi pour effectuer cette analyse, les indicateurs suivants sont notamment pris en compte : (i) le transfert de la propriété de l'actif au client au terme de la durée du contrat, (ii) une durée du contrat de location couvrant la majeure partie de la durée de vie économique de l'actif, (iii) une valeur actualisée des loyers s'élevant à la quasi-totalité de la juste valeur de l'actif, ou (iv) une spécificité telle de l'actif que seul le client peut l'utiliser sans lui apporter de modifications majeures.

Si cette analyse aboutit à la conclusion qu'il existe un contrat de location-financement, Veolia n'enregistre pas un actif corporel, mais un actif financier opérationnel pour refléter le financement correspondant.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Nouveaux Actifs Financiers Opérationnels	Remboursements / sorties	Perte de valeur	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement non courant / courant	Autres mouvements	Au 31 décembre 2023
Montant brut	755	144	-44	-	13	1	-118	-7	743
Pertes de valeur	-16	-	-	-	-	-	-	-1	-17
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRIC 12 NON COURANTS	739	144	-44	-	13	1	-118	-8	727
Montant brut	154	9	-104	-	-	-2	118	-4	171
Pertes de valeur	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRIC 12 COURANTS	154	9	-104	-	-	-2	118	-4	171
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRIC 12 NON COURANTS ET COURANTS	893	153	-149	-	13	-	-	-12	898

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Nouveaux Actifs Financiers Opérationnels	Remboursements / sorties	Perte de valeur	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement non courant / courant	Autres mouvements	Au 31 décembre 2023
Montant brut	455	98	-3	-	-	-11	-86	7	460
Pertes de valeur	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRS 16 NON COURANTS	455	98	-3	-	-	-11	-86	7	460
Montant brut	32	-	-82	-	-	-1	86	-	36
Pertes de valeur	-3	-	-	2	-	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRS 16 COURANTS	29	-	-82	2	-	-1	86	-	35
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRS 16 NON COURANTS ET COURANTS	484	98	-85	2	-	-12	-	7	495

L'échéancier des actifs financiers opérationnels IFRIC 12 se présente comme suit :

(en millions d'euros)	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	Plus de 5 ans	Total
France et déchets spéciaux Europe	22	120	3	-	2	5	151
Europe hors France	108	30	33	47	37	324	580
Reste du monde	42	35	13	12	19	45	167
Technologies de l'Eau	-	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	171	186	49	60	58	374	898

L'échéancier des actifs financiers opérationnels IFRS 16 se présente comme suit :

(en millions d'euros)	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	Plus de 5 ans	Total
France et déchets spéciaux Europe	1	3	1	1	-	-	6
Europe hors France	21	9	7	5	34	138	214
Reste du monde	13	11	10	11	10	220	275
Technologies de l'Eau	-	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	35	23	18	17	44	358	495

Les actifs financiers opérationnels détenus par le Groupe dans des pays considérés à risque, ne représentent pas de montants significatifs.

5.5 Passifs du domaine concédé part non courante et courante

Les passifs du domaine concédé résultent de l'application de l'interprétation IFRIC 12 sur le traitement comptable des concessions (voir note 5).

La ventilation par segment de la valeur nette des passifs du domaine concédé pour la part non courante et courante au cours de l'exercice 2023 se présente comme suit :

	Non courants		Courants		Total	
	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
<i>(en millions d'euros)</i>						
France et déchets spéciaux Europe	163	149	28	25	191	174
Europe hors France	1 396	1 379	206	310	1 602	1 689
Reste du monde	122	137	9	12	131	148
Technologies de l'Eau	-	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-	-
PASSIFS DU DOMAINE CONCÉDÉ	1 681	1 665	243	347	1 924	2 011

5.6 Actifs et passifs de contrats

Les actifs de contrats courants et non courants représentent les montants des prestations effectuées par le Groupe mais non encore facturées et dont le droit à rémunération est conditionnel. Ces actifs sont essentiellement des créances à l'avancement issues des activités de Technologies de l'Eau.

Les passifs de contrats courants et non courants correspondent essentiellement aux montants déjà réglés par les clients et pour lesquels le Groupe n'a pas encore effectué les prestations (produits constatés d'avance, acomptes reçus des clients). Ces passifs sont reconnus en chiffre d'affaires lorsque le Groupe a réalisé les prestations.

Les actifs et passifs de contrats s'établissent à :

	Actifs contrats		Passifs contrats	
	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
<i>(en millions d'euros)</i>				
France et déchets spéciaux Europe	87	59	198	180
Europe hors France	88	128	564	707
Reste du monde	198	142	340	433
Technologies de l'Eau	457	467	441	561
Autres	2	-	2	-
TOTAL	832	796	1 545	1 881

Les actifs et passifs de contrats sont principalement inclus dans les rubriques « Créances d'exploitation », « Actifs financiers opérationnels non courants » et « Dettes d'exploitation » de l'état de la situation financière consolidée.

5.7 Gestion des risques d'approvisionnement

Dans le cadre de la gestion de leurs approvisionnements et de l'optimisation de leurs coûts ou de la couverture d'une production future, certaines filiales du Groupe, selon leurs activités, peuvent être amenées à s'engager dans des contrats d'achat et de vente à terme de matières ou encore à mettre en place des dérivés permettant de figer les coûts des approvisionnements ou les prix de vente de matières premières produites (électricité).

Les risques sur matières premières sont décrits en note 8.3.1.3.

5.8 Engagements liés aux activités opérationnelles

5.8.1 Engagements donnés liés aux activités opérationnelles

Les engagements donnés liés aux activités opérationnelles comprennent les garanties opérationnelles et les engagements d'achat.

Les garanties opérationnelles ou d'exploitation recouvrent tout engagement non lié à des opérations de financement requis au titre de contrats ou marchés, donné en général dans le cadre de l'exploitation et de l'activité des sociétés du Groupe. On compte parmi ces garanties des engagements de type cautions de soumission sur appels d'offres, cautions de restitution d'acomptes, garanties de bonne fin d'exécution ou de performance dans le cadre de la conclusion de contrats ou de concessions.

Parmi les grandes typologies d'engagements, figurent notamment :

- Engagements relatifs à la remise en état des sites de stockage.
En application des textes et des lois environnementales relatives à l'exploitation des centres de stockage de déchets, le Groupe a l'obligation de fournir des garanties financières aux collectivités publiques/agences gouvernementales. Ces garanties couvrent notamment la surveillance et la remise en état du site pendant 30 ans ou plus en fonction de la législation nationale (60 ans aujourd'hui au Royaume-Uni) après son exploitation.

Dans ce contexte, des garanties de performance et des lettres de crédit sont émises au profit des collectivités publiques et autres émanations de l'Autorité Publique.

Ces garanties couvrent selon les contrats, les coûts nécessaires à la surveillance et à la remise en état de la totalité ou d'une partie seulement du site.

Le chiffrage de ces garanties provient de modalités définies légalement ou contractuellement. Ces garanties, fournies pour le montant global dès le début de l'exploitation, s'éteignent avec la fin de l'obligation (fin des travaux de remise en état et surveillance des sites).

Ainsi, le montant d'engagement au titre de nos obligations de remise en état et surveillance des centres de stockage est en général différent du montant de la provision telle qu'elle est comptabilisée dans les comptes du Groupe (voir note 10). En effet, les provisions calculées par le Groupe s'appuient sur des évaluations différentes (relevant de politiques internes de sécurisation des sites, conçues pour préserver au mieux l'environnement) et qui prennent en compte la progressivité de l'obligation : l'exploitation du centre de stockage entraîne une dégradation progressive du site et par conséquent, la reconnaissance du passif associé est effectuée au fur et à mesure de l'exploitation (voir note 10).

À la clôture, si le montant de l'engagement est inférieur à la provision, aucun engagement hors bilan n'est déclaré. A contrario, si le montant de l'engagement est supérieur au montant de la provision, un engagement hors bilan est mentionné à hauteur du montant non provisionné.

Le détail des engagements hors bilan donnés est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023	Échéance		
			À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Garanties opérationnelles y compris performance bonds	12 016	11 329	4 320	3 625	3 384
Obligations d'achat	700	344	181	135	28
TOTAL ENGAGEMENTS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	12 716	11 673	4 501	3 760	3 412

- Engagements relatifs aux activités d'ingénierie et de construction.
Dans le cadre de ses activités, le Groupe accorde (et reçoit) des garanties qui peuvent revêtir plusieurs formes (cautions sur marchés de travaux, garanties de bonne exécution...). Émises en faveur de clients ou d'institutions bancaires, elles font l'objet de suivi individuel par chantier et leur maturité dépend des caractéristiques contractuelles.

- Engagements relatifs aux contrats de concession.
Dans le cadre des contrats de service public conclus avec l'entité publique, le Groupe peut être amené/engagé à réaliser des investissements portant sur des infrastructures qui seront ensuite exploitées et rémunérées dans le cadre du contrat.

L'engagement contractuel peut porter à la fois sur le financement d'installations et ouvrages destinés à l'exploitation mais également à l'entretien et au renouvellement des infrastructures nécessaires à l'exploitation.

Ainsi les dépenses relevant du renouvellement ou de la remise en état des installations sont suivies et appréhendées au travers des décalages temporels éventuels entre l'engagement contractuel total sur la durée du contrat et sa réalisation, conformément à la norme sur les Provisions (IAS 37).

S'agissant des dépenses afférentes à la construction, entretien ou rénovation des biens concédés elles sont examinées au regard de l'interprétation IFRIC 12 et décrites en 5.4.

- Engagement d'achats et de ventes fermes de matières premières.
Dans le cadre de la gestion de leurs approvisionnements et de l'optimisation de leurs coûts, certaines filiales du Groupe, selon leurs activités, peuvent être amenées à mettre en place des dérivés permettant de figer les coûts des approvisionnements de matières premières dans le cas où les contrats n'offrent pas de protection adaptée ou encore à signer des contrats d'achat et de vente à terme de matières.

Les risques sur matières premières sont décrits en note 8.3.13.

Les engagements d'achat ferme, hors instruments dérivés, au titre de ces matières premières concernent principalement :

- le gaz dans les activités Énergie (principalement en Europe centrale) et dans les activités Eau. Les maturités des engagements sont, pour l'essentiel, inférieures à 5 ans ;
- l'électricité dans les activités Énergie (les maturités des achats restent inférieures à 3 ans compte tenu d'une absence de liquidité du marché de l'électricité sur les maturités plus longues) ;
- la biomasse et le charbon dans les activités Énergie.

En parallèle, des engagements de vente ferme d'électricité, hors instruments dérivés, ont été conclus pour sécuriser les prix de vente à un horizon inférieur à 3 ans. Ces engagements portent sur les activités de production exposées au marché de gros de l'électricité, à savoir principalement les activités Déchets au Royaume-Uni (électricité résultant de l'incinération de déchets) et Énergie en Europe centrale.

Les engagements donnés, ventilés par segment opérationnel, se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
France et déchets spéciaux Europe	931	820
Europe hors France	3 334	2 974
Reste du monde	3 028	2 634
Technologies de l'Eau	1 988	2 046
Autres	3 435	3 199
TOTAL ENGAGEMENTS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	12 716	11 673

La baisse des engagements donnés entre le 31 décembre 2022 et le 31 décembre 2023 (-1 043 millions d'euros) provient, pour l'essentiel, des mainlevées de garanties de bonne exécution données pour 258 millions d'euros par VE CGE à Delfuent BV pour le compte de OTV et pour 174 millions d'euros par VWT dans le cadre du projet de dessalement Umm Al Quwain. Par ailleurs, une nouvelle garantie a été émise par VE SA à EDF Energy UK pour le compte de Veolia UK LTD dans le cadre de contrat de vente d'électricité pour 345 millions d'euros.

Le total des engagements donnés au titre des activités de Veolia Water Technologies s'élève à 1 302 millions d'euros au 31 décembre 2023, contre 1 378 millions d'euros au 31 décembre 2022.

En complément des engagements donnés chiffrés ci-dessus, Veolia a par ailleurs consenti des engagements non limités en montant se rapportant à des garanties opérationnelles de bonne exécution, ainsi qu'à un contrat de construction et de traitement de déchets, à Hong Kong, dans les métiers Eau et Déchets. Cet engagement, non limité en montant, porte sur la durée du contrat (37 mois de construction et 15 ans d'exploitation), soit au 31 décembre 2023, une durée résiduelle de 5 ans.

Ces engagements, limités à la durée desdits contrats, ont fait l'objet d'une approbation préalable du conseil d'administration de Veolia Environnement.

Le détail des engagements donnés à l'égard des co-entreprises se maintient à 274 millions d'euros (à 100 %) au 31 décembre 2023 contre 272 millions d'euros en 2022. Il s'agit principalement de garanties de performance données à Kilpilahti Power Plant Ltd pour la rénovation de la centrale de production combinée de chaleur et d'électricité de la ville de Porvoo en Finlande pour 100 millions d'euros, et à Glen Water Holding pour 77 millions d'euros dans le cadre d'installation de traitement d'eaux.

5.8.2 Engagements reçus liés aux activités opérationnelles

Ces engagements sont notamment liés aux engagements reçus de nos partenaires dans le cadre des contrats de construction.

Ils s'élèvent à 860 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 962 millions d'euros au 31 décembre 2022.

La baisse des engagements reçus est principalement due aux garanties échues de paiement d'électricité reçues par Bert en Hongrie pour 78 millions d'euros.

Le total des engagements reçus au titre des activités de Veolia Water Technologies s'élève à 122 millions d'euros au 31 décembre 2023, contre 72 millions d'euros au 31 décembre 2022.

6

Note 6

CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL

6.1 Charges de personnel et effectifs

Les charges de personnel s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2022	2023
Frais de personnel	-10 474	-10 712
Participation et intéressement	-214	-209
Rémunérations en actions charges sociales comprises (1)	-59	-60
CHARGES DE PERSONNEL	-10 747	-10 981

(1) Cf. note 6.2.2, les rémunérations en actions sont essentiellement relatives aux Plans d'attribution d'actions et au Plan d'épargne salariale des collaborateurs.

Les effectifs moyens consolidés se répartissent ainsi :

Ventilation par segment opérationnel	2022	2023
France et déchets spéciaux Europe	50 927	50 354
Europe hors France	77 011	74 887
Reste du monde	70 976	75 347
Technologies de l'Eau	17 245	17 239
Autres	1 707	1 681
EFFECTIFS CONSOLIDÉS (1)	217 866	219 508

(1) Les effectifs consolidés excluent ceux des filiales mises en équivalence.

Ventilation par sociétés	2022	2023
Sociétés intégrées globalement	217 793	219 437
Joint operations	73	71
EFFECTIFS CONSOLIDÉS (1)	217 866	219 508

(1) Les effectifs consolidés excluent ceux des filiales mises en équivalence.

6.2 Rémunération en actions

6.2.1 Principes comptables

L'application de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » conduit à comptabiliser une charge au titre des plans d'options d'achat ou de souscription d'actions attribuées et autres compléments de rémunération en actions accordés par le Groupe à ses salariés. Lorsque les plans sont réglés en instruments de capitaux propres, la juste valeur des instruments est déterminée à leur date d'attribution et la juste valeur du plan est comptabilisée comme une charge avec contrepartie directe en capitaux propres sur la période pendant laquelle l'avantage est acquis et le service rendu.

Pour les plans d'attribution d'actions, la juste valeur des instruments est calculée en retenant la valeur du cours de l'action au jour de l'attribution et le rendement anticipé des dividendes.

S'agissant des plans d'épargne du Groupe (PEG), la charge de rémunération des PEG correspond à la décote et à l'abondement accordés par la société aux souscripteurs.

6.2.2 Coût des plans de rémunération en actions

Le coût des plans de rémunération en actions est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
Plan d'épargne salariale des collaborateurs	40	27
Plan d'attribution d'actions de performance 2019	2	-
Plan d'attribution d'actions de performance 2020	6	2
Plan d'attribution d'actions de performance 2021	7	14
Plan d'attribution d'actions de performance 2022	3	10
Plan d'attribution d'actions de performance 2023	-	5
Plan d'attribution gratuite d'actions 2022	1	2
TOTAL (Y COMPRIS CHARGES SOCIALES)	59	60

6.2.2.1 Plans d'épargne salariale des collaborateurs 2023

Veolia Environnement met régulièrement en place, dans le cadre du plan d'épargne de Groupe (PEG) et du plan d'épargne de Groupe international (PEGI), en France et à l'international, des opérations d'actionnariat salarié, à travers deux offres distinctes (sécurisée et classique), qui permettent à de nombreux collaborateurs de Veolia Environnement et de ses filiales de souscrire des actions de Veolia Environnement. Les actions souscrites par les salariés dans le cadre de ces opérations sont soumises à certaines restrictions concernant la cession ou le transfert de ces titres.

En 2023, Veolia Environnement a proposé une nouvelle opération d'actionnariat salarié du Groupe, déployée dans 49 pays.

Dans le cadre de cette opération, les actions ont été souscrites avec une décote de 15 % par rapport à la moyenne des 20 cours de clôture de bourse précédant la date de fixation du prix de souscription par la directrice générale. Le prix de souscription s'élevait à 22,13 euros.

Dans la formule dite « sécurisée », les salariés bénéficient :

- d'un abondement brut de 100 %, dans la limite de 300 euros souscrits ;
- d'un effet de levier venant compléter leur apport personnel, en cas de hausse du cours de l'action.

Cet apport personnel, ainsi que l'abondement net, font l'objet d'une garantie en cas de baisse du cours de l'action, ainsi que d'un rendement minimum garanti. Dans certains pays, cette formule prend la forme de *Share Appreciation Rights*, afin de s'adapter à la législation locale.

Un établissement financier mandaté par Veolia assure la couverture de cette opération.

Au Royaume-Uni, à titre alternatif à la formule « classique », un *Share Incentive Plan* (SIP) a été mis en œuvre, permettant aux salariés de souscrire au cours le plus bas entre le cours de l'action au 1^{er} novembre 2023 et celui du 31 mars 2024, tout en bénéficiant d'un abondement plafonné à 250 livres sterling. Ce plan est toujours en cours au 31 décembre 2023.

Le 13 décembre 2023, Veolia Environnement a émis 10 027 792 actions nouvelles dans le cadre de cette opération, représentant une augmentation de capital de 222 millions d'euros.

En 2023, la charge comptabilisée en résultat opérationnel est de 27 millions d'euros.

6.2.2.2 Plans d'Attribution d'Actions de Performance 2023

En 2023, le Groupe a procédé à l'attribution de 1 006 109 actions de performance (AP), à destination de dirigeants et collaborateurs du Groupe, sous réserve de la réalisation d'une condition de présence des bénéficiaires au 3 mai 2026 et de conditions de performance basées sur les critères suivants :

- des critères de nature financière (progression moyenne du résultat net courant Part du Groupe, et performance relative du rendement total pour l'actionnaire – TSR – de l'action Veolia Environnement par rapport à celle de l'indice du Stoxx 600 Utilities (Price) SX6P) ;
- des critères quantitatifs non financiers liés à la « raison d'être » de l'entreprise.

Compte tenu de ces caractéristiques et des conditions de marché applicables à la date de mise en place du plan, la juste valeur des instruments a été estimée à 21,52 euros.

Les conditions de performance et de présence sont prises en compte dans l'estimation de la charge de rémunération.

La charge comptabilisée en 2023 en résultat opérationnel est de 5 millions d'euros.

6.2.2.3 Plans mis en place avant 2023

Pour rappel, Veolia a mis en place les plans suivants lors des exercices précédents :

- plan d'épargne salariale des collaborateurs 2022 : Veolia avait proposé en 2022 une opération d'actionnariat salarié du Groupe, déployée dans 45 pays. Ce plan était échu au 31 décembre 2022, à l'exception du SIP au Royaume-Uni pour lequel une charge complémentaire de 0,2 million d'euros a été comptabilisée dans le résultat opérationnel en 2023 ;
- plans d'attribution d'actions de performance 2020, 2021 et 2022 : le Groupe avait mis en place des plans d'attribution d'actions de performance (AP) en 2020, 2021 et 2022 sous réserve de la réalisation d'une condition de présence du bénéficiaire à la date d'acquisition définitive le 5 mai 2023, le 4 mai 2024 et le 2 août 2025 respectivement, et de conditions de performance. La charge totale de ces 3 plans, comptabilisée en 2023 en résultat opérationnel, est de 26 millions d'euros ;
- plan d'Attribution Gratuite d'Actions 2022 : le Groupe avait procédé à l'attribution de 145 200 actions gratuites sous réserve de la réalisation d'une condition de présence des bénéficiaires au 15 juin 2025. La charge de ce plan, comptabilisée en 2023 en résultat opérationnel, est de 2 millions d'euros.

6.3 Régimes de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

Les éléments présentés ci-après décrivent les régimes proposés par les entités consolidées par intégration globale.

6.3.1 Principes comptables

Veolia Environnement et ses filiales ont mis en place plusieurs régimes de retraite :

Les plans à cotisations définies : il s'agit de plans pour lesquels le Groupe (ou une entité du Groupe) paye une contribution déterminée à une entité séparée, ce qui l'exonère de tout paiement éventuel complémentaire.

Ces obligations sont reconnues en charges quand elles sont dues.

Les plans à prestations définies : il s'agit de plans qui ne répondent pas à la définition d'un plan à cotisations définies. Les obligations nettes de chaque entité du Groupe sont calculées pour chaque plan sur la base d'une estimation du montant que les salariés percevront en échange des services rendus sur la période en cours et sur les périodes passées. Le montant de l'obligation est actualisé et la juste valeur des actifs de retraite est déduite.

Lorsque le calcul implique un bénéfice pour le régime, l'actif comptabilisé est plafonné à la somme de la valeur actuelle des bénéfices, disponibles sous la forme de remboursements futurs ou de réductions de contributions au plan. Dans ce cas, le surplus du régime est comptabilisé dans les actifs financiers non courants.

Certains engagements du Groupe ou d'entités du Groupe peuvent bénéficier de droits à remboursement, correspondant à l'engagement d'une autre partie de rembourser en partie ou en totalité les dépenses liées à ces engagements. Ces droits à remboursement sont comptabilisés dans les actifs financiers non courants.

Dans le cadre du financement des plans à prestations définies, le Groupe peut être amené à effectuer des paiements volontaires à des fonds de pension. Le cas échéant, ces paiements volontaires sont présentés au sein des flux nets de trésorerie générés par l'activité de l'état consolidé des flux de trésorerie, de la même manière que pour les autres contributions employeurs versées.

Les engagements sociaux du Groupe sont déterminés selon la méthode actuarielle des unités de crédit projetées. Cette méthode tient compte des probabilités de maintien des personnels dans les sociétés jusqu'au départ en retraite, de l'évolution prévisible des rémunérations et de l'actualisation financière. Les taux d'actualisation retenus sont propres à chaque zone monétaire. Ils sont déterminés sur la base des taux de rendement des obligations émises par des entreprises de bonne qualité (notées AA) ou des obligations d'État lorsque le marché n'est pas liquide, de même monnaie et de maturité équivalente à la moyenne des durations des régimes évalués sur les zones concernées. Ce traitement se traduit par l'enregistrement d'actifs ou de provisions de retraite dans l'état de la situation financière consolidée et par la reconnaissance des charges nettes s'y rapportant.

En application de la norme IAS 19 « Avantages du personnel », les écarts actuariels générés sont comptabilisés en autres éléments du résultat global.

6.3.2 Description des régimes

Le Groupe a mis en place au profit de ses collaborateurs, en fonction de l'environnement réglementaire et des accords collectifs, des régimes de retraite à cotisations définies, des régimes de retraite à prestations définies (d'entreprises ou multi-employeurs) et d'autres avantages postérieurs à l'emploi.

Régimes à cotisations définies

Dans certaines filiales, des régimes de retraites supplémentaires à cotisations définies ont été mis en place. Les dépenses effectuées par le Groupe au titre de ces régimes représentent 183 millions d'euros pour l'exercice 2023, et 186 millions d'euros pour l'exercice 2022.

Régimes à prestations définies

Les tableaux figurant en note 6.3.3, présentent les engagements relatifs aux régimes de retraite à prestations définies et aux avantages postérieurs à l'emploi.

L'évaluation de ces engagements se traduit par la notion de dette actuarielle. Ces engagements de décaissements futurs peuvent être partiellement ou intégralement financés (« actifs de couverture »).

Les engagements les plus significatifs se situent au Royaume-Uni, aux États-Unis et en France.

Royaume-Uni

La dette actuarielle au 31 décembre 2023 s'élève à 773 millions d'euros (contre 746 millions d'euros au 31 décembre 2022), couverte par des actifs de couverture à hauteur de 814 millions d'euros au 31 décembre 2023 (contre 804 millions d'euros en 2022). L'évolution de la dette actuarielle est présentée dans le tableau ci-après en note 6.3.3.

La durée moyenne des plans est de l'ordre de 12 ans.

Les plans à prestations définies sont essentiellement des régimes dont les prestations sont basées sur le dernier salaire. La plupart de ces plans ne sont plus accessibles aux nouveaux salariés, et la majorité de ces régimes a également été fermée à l'acquisition de nouveaux droits. Le financement est assuré par le versement de contributions de la part de l'employeur, voire également de la part des employés, à un fonds de pension indépendant (administré par un Trustee). La réglementation locale assure l'indépendance des fonds de pension, composés de neuf membres (dont cinq représentants de l'employeur, trois représentants des employés et retraités, un membre indépendant).

Les règlements des régimes autorisent l'employeur à récupérer, à l'issue des plans, les fonds versés en excédent.

Ces plans prévoient une sortie partielle en capital, le solde étant versé sous forme de rente, au choix des retraités. Dans le cas de la sortie en rente, les risques associés sont liés à la longévité des participants.

France

La dette actuarielle au 31 décembre 2023 pour l'ensemble des régimes s'élève à 388 millions d'euros (395 millions d'euros au 31 décembre 2022). Elle est couverte par des actifs à hauteur de 78 millions d'euros au 31 décembre 2023 (77 millions d'euros au 31 décembre 2022). L'évolution de la dette actuarielle est présentée dans le tableau ci-après en note 6.3.3.

Près de 87 % de cette dette correspond aux indemnités légales et conventionnelles de départ à la retraite versées en une seule fois. Ces indemnités représentent un multiple du dernier salaire en fonction de l'ancienneté et sont obligatoirement payées au départ en retraite des salariés, en application de la convention collective. Une partie de ces obligations est couverte par des contrats d'assurance, mais cette couverture reste un choix de l'employeur. La durée moyenne de ces plans est de l'ordre de 10 ans.

Le risque pesant sur ce type de régime est lié aux renégociations de conventions collectives qui peuvent également générer des ajustements des indemnités octroyées.

États-Unis

La dette actuarielle au 31 décembre 2023 s'élève à 541 millions d'euros (contre 550 millions d'euros au 31 décembre 2022), couverte par des actifs de couverture à hauteur de 483 millions d'euros au 31 décembre 2023 (contre 463 millions d'euros en 2022). L'évolution de la dette actuarielle est présentée dans le tableau ci-après en note 6.3.3.

La durée moyenne des plans est de l'ordre de 10 ans.

Les plans à prestations définies sont essentiellement des régimes de retraite dont les prestations sont basées sur le salaire moyen des participants. Les principaux plans à prestations définies sont le Suez Water Resources Retirement Plan, Suez Water Environmental Services Pension Plan et le Ionics Incorporated Retirement Plan. Le plan de Suez Water Resources est fermé aux nouveaux entrants et le plan de Suez Water Environmental Services et Ionics Incorporated Retirement Plan sont également fermés à l'acquisition de nouveaux droits. Suez Water Inc. s'engage à prendre en charge une partie des frais de santé de ses salariés, ce plan est fermé aux nouveaux entrants. Le financement est assuré par le versement de contributions de la part de l'employeur à des fonds.

Régimes multi-employeurs

Dans le cadre d'accords collectifs, certaines sociétés du Groupe participent à des régimes de retraite multi-employeurs à prestations définies. Cependant, certains de ces régimes ne sont pas capables de fournir une base cohérente et fiable pour répartir l'obligation, les actifs et les coûts entre les différentes entités y participant. Ils sont alors comptabilisés comme des régimes à cotisations définies conformément à la norme IAS 19. Les plans multi-employeurs concernent en 2023 environ 4 000 salariés et se situent principalement en Allemagne, pays dans lequel ces régimes sont généralement financés par répartition, et aux États-Unis.

La dépense correspondante enregistrée en compte de résultat consolidé est égale aux cotisations de l'année : elle s'élève à 9 millions d'euros en 2023, contre 10 millions d'euros en 2022. Le Groupe prévoit de verser en 2024 des cotisations de 9 millions d'euros pour ses régimes multi-employeurs.

6.3.3 Engagements relatifs aux régimes de retraites à prestations définies et autres avantages postérieurs à l'emploi

6.3.3.1 Hypothèses actuarielles retenues

Les hypothèses actuarielles utilisées pour les calculs varient selon les pays où sont mis en place les plans.

Les hypothèses moyennes utilisées pour déterminer la valeur de la dette actuarielle des régimes de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi sont les suivantes :

	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
Taux d'actualisation	4,51 %	4,33 %
<i>Dont Royaume-Uni</i>	5,00 %	4,80 %
<i>Dont Etats-Unis</i>	5,00 %	4,90 %
<i>Dont Zone Euro</i>	3,75 %	3,40 %
Taux d'inflation	2,49 %	2,48 %
<i>Dont Royaume-Uni (RPI / CPI)</i>	3,1%/2,45%	3,05%/2,45%
<i>Dont Etats-Unis</i>	2,50 %	2,50 %
<i>Dont Zone Euro</i>	2,00 %	2,00 %

6.3.3.2 Évolution de l'obligation au titre des régimes de retraite à prestations définies et autres avantages postérieurs à l'emploi

Evolution de l'engagement (en millions d'euros)	Au 31 décembre									
	Royaume-Uni		France		Etats-Unis		Autres pays		TOTAL	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Dette actuarielle en début d'exercice	1 286	746	468	395	31	550	315	377	2 100	2 067
Coût des services rendus au cours de la période	3	1	27	19	10	7	26	29	67	56
Modification de plans ou nouveaux plans (gains de contrat)	-	-	4	-21	-	-	-1	-	3	-21
Réduction et liquidation	-24	-	-13	-12	-	-	-108	-3	-145	-15
Coût d'intérêt sur la dette	25	38	4	12	21	26	8	13	58	89
Pertes (gains) actuariels	-502	12	-95	20	-141	9	-79	2	-817	43
<i>Dont pertes (gains) actuariels sur expérience</i>	26	5	1	9	2	1	16	-	45	15
<i>Dont pertes (gains) actuariels découlant de changements dans les hypothèses démographiques</i>	-1	-12	1	-	-	-	-2	-	-2	-12
<i>Dont pertes (gains) actuariels découlant de changements dans les hypothèses financières</i>	-528	19	-96	11	-142	8	-93	2	-860	40
Cotisations employés	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1
Prestations versées	-46	-39	-24	-23	-33	-32	-28	-33	-130	-126
Acquisitions	150	-	31	-	619	-	237	15	1 038	16
Cessions	-94	-	-8	-1	-	-	-2	-	-103	-1
Effet de change	-52	16	-	-	42	-19	8	-5	-2	-9
Autres	-1	-	-	-1	-	-	-	4	-1	3
(a) Dette actuarielle en fin d'exercice	746	773	395	388	550	541	377	400	2 067	2 103

6.3.3.3 Sensibilité de la dette actuarielle et du coût des services rendus

La dette actuarielle du Groupe est particulièrement sensible aux taux d'actualisation et d'inflation.

Ainsi, une hausse de 1 % du taux d'actualisation diminuerait la dette actuarielle du Groupe d'environ 205 millions d'euros et le coût des services rendus de l'année suivante de 4 millions d'euros. Une baisse de 1 % du taux d'actualisation augmenterait la dette actuarielle de 232 millions d'euros et le coût des services rendus de l'année suivante de 4 millions d'euros.

À l'inverse, une hausse de 1 % du taux d'inflation augmenterait la dette actuarielle du Groupe d'environ 139 millions d'euros et le coût des services rendus de 4 millions d'euros. Une baisse de 1 % du taux d'inflation diminuerait la dette actuarielle de 126 millions d'euros et le coût des services rendus de 4 millions d'euros.

6.3.4 Évolution de la couverture financière des engagements postérieurs à l'emploi et de la provision

(en millions d'euros)	Royaume-Uni		France		Etats-Unis		Autres Pays		Total	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
(a) Dette actuarielle en fin d'exercice	746	773	395	388	550	541	377	400	2 067	2 103
(b) Valeur vénale des placements en fin d'exercice	804	814	77	78	464	483	125	130	1 470	1 506
Couverture financière = (b) – (a)	59	41	-318	-310	-86	-58	-252	-271	-597	-597
Provisions	-7	-9	-319	-311	-107	-96	-254	-274	-688	-690
Avantages constatés d'avance (régimes en surplus)	65	50	1	2	21	39	3	3	90	93

Le total des provisions pour avantages postérieurs à l'emploi s'élève à 690 millions d'euros en 2023, dont 670 millions d'euros comptabilisés en provisions non courantes et 20 millions d'euros de provisions, correspondant à des activités en cours de cession, reclassées en passifs destinés à la vente contre 688 millions d'euros en 2022.

6.3.5 Évolution des actifs de couverture

Le tableau ci-après présente les actifs en couverture des engagements relatifs aux régimes de retraite à prestations définies et aux autres avantages postérieurs à l'emploi.

Evolution des actifs (en millions d'euros)	Au 31 décembre									
	Royaume-Uni		France		Etats-Unis		Autres pays		Total	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Valeur vénale des placements en début d'exercice	1 369	804	77	77	13	464	83	125	1 542	1 470
Rendement réel des placements	-489	20	2	5	-110	56	-16	4	-613	85
<i>Dont produits d'intérêts sur les placements</i>	26	40	1	3	17	22	3	4	47	69
<i>Dont rendement des actifs à l'exclusion des montants inclus dans les produits d'intérêts</i>	-515	-21	1	2	-127	34	-19	-	-660	16
Cotisations employeur	11	12	-	-	11	13	12	11	34	36
Cotisations employés	-	-	-	-	-	-	1	1	1	1
Acquisitions	142	-	2	-	546	-	168	-	858	-
Cessions	-102	-	-1	-	-	-	-	-	-103	-
Liquidations	-24	-	-1	-	-	-	-120	-1	-145	-1
Prestations versées	-46	-39	-3	-3	-32	-31	-10	-12	-91	-85
Coûts administratifs payés par le fonds	-	-	-	-	-	-1	-	-	-1	-1
Effets de change	-58	16	-	-	36	-17	7	1	-15	1
Autres	-	-	-	-1	-	-	-	-1	-	-1
(b) Valeur vénale des placements en fin d'exercice	804	814	77	78	464	483	125	130	1 470	1 506

Politique d'investissement

Au Royaume-Uni, la politique d'investissement est définie par le fonds de pension. Le niveau de financement du régime et les échéances des contributions sont négociés entre l'employeur et le Trustee, sur la base d'évaluations actuarielles triennales. Les contributions incluent à la fois le recouvrement du déficit lié aux droits passés, et la couverture du coût des services rendus des années futures.

La stratégie menée sur les fonds anglais vise à atteindre un niveau de couverture technique des engagements de 100 % à horizon 10 ans, tout en maintenant un niveau de risque jugé acceptable par toutes les parties prenantes (Trustees et employeurs). Pour parvenir à ce résultat, les actifs de couverture sont décomposés en deux portefeuilles :

- l'un constitué d'instruments financiers visant à couvrir parfaitement le passif (dont les flux sont adossés au mieux aux engagements, et dont la valorisation évolue en parallèle avec la valorisation du passif). Ce portefeuille est essentiellement composé d'obligations indexées sur l'inflation émises par l'État britannique ou garanties par celui-ci et d'opérations de dérivés avec des contreparties bancaires de premier rang, avec lesquelles des contrats de collatéralisation sont en place afin de minimiser le risque de contrepartie ;
- l'autre, constitué d'actifs de croissance, investis dans différents types de supports (actions, obligations, fonds diversifiés, etc.) et visant un rendement attendu supérieur à l'accroissement des passifs. La gestion de ce portefeuille a été déléguée depuis janvier 2017 à un gérant externe.

Des politiques de couverture de certains risques, notamment le risque de change, d'inflation et de taux ont été menées, afin de réduire l'exposition des fonds aux variations de ces indicateurs, et par suite, réduire le risque d'augmentation des contributions. Ces couvertures sont faites sous forme de produits dérivés (forwards de change, total return swaps sur gilts, swaps de taux, etc.).

En France, les actifs du Groupe sont placés en premier lieu auprès de compagnies d'assurance et investis dans le fonds général de l'assureur. Le code général des assurances français oblige les compagnies d'assurance à délivrer sur ces fonds un taux minimum de rendement dont le calcul est notamment basé sur le taux des obligations d'État.

Aux États-Unis, la politique d'investissement est définie par le fonds de pension. Le niveau de financement du régime est fixé par l'employeur.

Pour l'ensemble du Groupe, le rendement réel des actifs reflète les performances des marchés, en fonction des profils d'investissement des actifs.

Le Groupe prévoit de contribuer à hauteur de 25 millions d'euros en 2024 aux régimes à prestations définies, contre 36 millions d'euros décaissés en 2023.

Allocation et rendement des actifs

L'allocation moyenne des actifs des régimes de retraites du Groupe est la suivante :

	2022	2023
Actifs non cotés	11,4 %	11,3 %
Actifs non cotés liquides - Fonds de placements (fonds général assureur)	7,7 %	9,2 %
Actifs non cotés illiquides - Fonds de placements (1)	0,5 %	0,5 %
Actifs non cotés - Autres	3,2 %	1,6 %
Actifs cotés (liquides)	86,2 %	85,3 %
Obligations d'État (2)	13,4 %	12,4 %
Obligations Corporate	7,1 %	8,0 %
Actions	13,3 %	17,7 %
Fonds de placements diversifiés	38,4 %	36,1 %
Actifs cotés liquides - Autres	14,0 %	11,0 %
Liquidités	2,4 %	3,4 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %

(1) Les actifs non cotés illiquides – fonds de placement correspondent aux fonds pour lesquels une liquidité mensuelle n'est pas assurée (exemple : fonds immobilier, fonds d'infrastructures).

(2) La part des obligations d'État provenant de pays à risque est non significative.

6.3.6 Impacts sur le résultat global

Le coût net des avantages est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre									
	Royaume-Uni		France		Etats-Unis		Autres pays		TOTAL	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Coût des services	3	1	19	-15	10	7	36	27	69	20
<i>Dont coût des services rendus au cours de la période</i>	3	1	27	19	10	7	26	29	67	56
<i>Dont coût des services passés</i>	-	-	-8	-33	-	-	11	-3	2	-36
Charge d'intérêts nette	-1	-3	3	9	4	4	5	9	11	20
<i>Dont coût d'intérêts sur la dette</i>	25	38	4	12	21	26	8	13	58	89
<i>Dont produit d'intérêts sur les actifs de couverture</i>	-26	-40	-1	-3	-17	-22	-3	-4	-47	-69
Produit d'intérêts sur les droits à remboursements	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coûts administratifs payés par le fonds	-	-	-	-	-	1	-	-	1	1
Autres	1	-	-	-	-	-	-	5	1	5
Coût net des avantages au compte de résultat	3	-1	22	-6	14	12	42	41	81	46
Rendement des actifs à l'exclusion des montants inclus dans le produit d'intérêts	515	21	-1	-2	127	-34	19	-	660	-16
Ecart actuariels sur expérience	26	5	1	9	2	1	16	-	45	15
Ecart actuariels découlant de changements dans les hypothèses démographiques	-1	-12	1	-	-	-	-2	-	-2	-12
Ecart actuariels découlant de changements dans les hypothèses financières	-528	19	-96	11	-142	8	-93	2	-860	40
Coût net des avantages impactant les autres éléments du résultat global	13	32	-96	18	-14	-25	-61	2	-157	27
COÛT NET DES AVANTAGES AU RÉSULTAT GLOBAL	16	31	-74	13	1	-13	-19	43	-77	73

Les coûts comptabilisés au compte de résultat sont enregistrés en résultat opérationnel, à l'exception de la charge d'intérêts nette enregistrée en résultat financier.

6.4 Rémunérations et avantages assimilés accordés aux principaux dirigeants (parties liées)

Les principaux dirigeants de Veolia Environnement sont constitués des membres du comité exécutif de Veolia Environnement et des administrateurs.

Le tableau ci-dessous résume les sommes dues par le Groupe au titre des rémunérations de toutes natures et autres avantages accordés aux membres du comité exécutif de la Société à la date de clôture de chacun des exercices présentés.

Les avantages à court terme incluent les rémunérations fixes et variables, avantages en nature et jetons de présence. Les rémunérations variables correspondent aux parts variables dues au titre des exercices antérieurs et versées au cours de l'exercice suivant.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
Avantages à court terme hors cotisations patronales	14	15
Cotisations patronales	5	5
Avantages postérieurs à l'emploi (1)	-	-
Autres avantages à long terme (2)	-	-
Paiements fondés sur des actions	2	4
Autres éléments	-	-
TOTAL	21	24

(1) Coûts des services rendus.

(2) Autres rémunérations acquises mais dues à long terme

Au 31 décembre 2023, le montant global des engagements de retraite et avantages postérieurs à l'emploi, au bénéfice des membres du comité exécutif, s'élève à 3 millions d'euros contre 3 millions d'euros au 31 décembre 2022.

Les membres du conseil d'administration perçoivent en leur qualité d'administrateur une rémunération de la part de la Société étant précisé que M. Antoine Frérot (président du conseil d'administration) et Mme Estelle Brachlianoff (directrice générale) ont renoncé à la

perception de toute rémunération qui leur serait allouée à raison de leur mandat d'administrateur de la Société et en leur qualité de mandataire social de sociétés contrôlées par le Groupe. Le montant brut total (avant retenues à la source) des rémunérations versées par la Société aux administrateurs et censeurs s'est élevé à 1 043 471 euros en 2023.

Note 7

GOODWILLS, ACTIFS INCORPORELS ET CORPORELS

7.1 Goodwills

7.1.1 Évolution des goodwills

Les goodwills se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
Montant brut	12 649	12 571
Pertes de valeur cumulées	-1 011	-1 015
MONTANT NET	11 638	11 556

7.1.1.1 Principaux goodwills par Unité Génératrice de Trésorerie

Une unité génératrice de trésorerie (UGT) est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs.

Pour les besoins des tests de dépréciation, à compter de la date d'acquisition, les goodwills sont affectés à chacune des unités génératrices de trésorerie ou à chacun des groupes d'unités génératrices de trésorerie qui devraient bénéficier du regroupement d'entreprises, ci-après « UGT-goodwill ».

Compte tenu de l'activité du Groupe, les UGT-goodwill sont en dessous du segment opérationnel et correspondent généralement à un regroupement de pays.

Le Groupe comprend au 31 décembre 2023 11 UGT-goodwill comme en 2022.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
Amérique du Nord	2 647	2 587
France & déchets spéciaux Europe	2 259	2 178
Europe centrale et orientale	2 044	2 049
Technologies de l'eau	1 903	1 836
Europe du nord	1 210	1 232
Pacifique	597	576
Goodwills > 500 millions d'euros au 31 décembre 2023	10 660	10 458
Autres Goodwills < 500 millions d'euros	978	1 097
TOTAL GOODWILLS	11 638	11 556

Les goodwills inférieurs à 500 millions d'euros à fin décembre 2023 concernent principalement les zones géographiques suivantes ; Asie pour 309 millions d'euros, Amérique Latine pour 304 millions d'euros et Ibérie pour 298 millions d'euros.

Au 31 décembre 2023, les pertes de valeur cumulées pour -1 015 millions d'euros concernent essentiellement le goodwill de l'unité génératrice de trésorerie « Europe centrale et orientale » (-822 millions d'euros).

7.1.1.2 Évolution de la valeur nette des goodwills

L'évolution, au cours de l'exercice 2023, de la valeur nette comptable des goodwills est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Pertes de valeur	Reclassements en actifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2023
France et déchets spéciaux Europe	2 262	-	-6	-	-80	3	2 178
Europe hors France	3 527	33	18	-	-	1	3 580
Reste du monde	3 943	149	-125	-8	-	-	3 959
Technologies de l'Eau	1 903	-7	-60	-	-	-	1 836
Autres	3	-	-	-	-	-	3
TOTAL GOODWILLS	11 638	175	-173	-8	-80	4	11 556

Les principales évolutions observées sur les goodwill du Groupe au cours de l'exercice 2023 résultent principalement :

- des **variations du périmètre de consolidation** comprenant l'entrée de périmètre de La Lydec (Maroc), de US Industrial Technologies (États-Unis) et de Reciclados la Red et Banales III (Espagne);
- des **effets de change**, qui résultent essentiellement de l'évolution du dollar américain pour -159 millions d'euros;
- du reclassement en actifs destinés à la vente de la Sade pour -80 millions d'euros

7.1.2 Tests de dépréciation

Les goodwill et autres actifs incorporels à durée de vie indéterminée font l'objet de tests de dépréciation annuels systématiques et à chaque fois qu'il existe des indications que l'unité génératrice de trésorerie a pu se déprécier.

L'évolution du contexte économique et financier général, la détérioration des environnements économiques locaux, de même que l'évolution des performances économiques et de la capitalisation boursière du Groupe constituent notamment des indicateurs de dépréciation externes qui sont analysés par le Groupe pour déterminer s'il convient de réaliser des tests de dépréciation à une fréquence plus rapprochée.

Dans le cadre de l'arrêté des comptes au 31 décembre 2023, l'ensemble des unités génératrices de trésorerie a fait l'objet de tests de valeur.

La dépréciation des goodwill est comptabilisée en résultat opérationnel et est définitive.

Hypothèses clés utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables

La nécessité de constater ou non une dépréciation s'apprécie par comparaison entre la valeur comptable des actifs et passifs de l'UGT ou regroupement d'UGT et leur valeur recouvrable.

La valeur recouvrable se définit comme la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des coûts de sortie et la valeur d'utilité.

La juste valeur diminuée des coûts de sortie est déterminée sur la base des informations disponibles permettant de réaliser la meilleure estimation de la valeur de vente nette des coûts nécessaires pour réaliser la vente, dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes.

La valeur d'utilité déterminée par le Groupe correspond généralement aux flux de trésorerie futurs actualisés des UGT ou groupes d'UGT, en tenant compte de leur valeur résiduelle, sur la base des éléments suivants :

- les projections de flux de trésorerie sont issues du Plan Long Terme établi chaque année, qui traduisent l'évolution des volumes, des tarifs, des coûts directs, et des investissements de la période, déterminés en se basant sur les contrats ou sur l'activité, en fonction des données historiques d'une part, et des changements anticipés sur la période couverte par le Plan Long Terme d'autre part;
- ce plan couvre l'année en cours ainsi que les six années suivantes. Cette période est représentative de la durée moyenne du portefeuille de contrats à long terme du Groupe et de ses activités à court terme;

■ les valeurs terminales sont déterminées à partir des flux prévisionnels de la dernière année du plan à long terme actualisés (2029). Ces flux sont construits, pour chaque UGT ou regroupement d'UGT, sur la base d'un taux de croissance à l'infini principalement fondé sur l'inflation à long terme;

■ ces valeurs terminales sont déterminées à partir de taux d'actualisation et de taux de croissance à l'infini, fixées en fonction du pays ou de la zone géographique de l'unité génératrice de trésorerie;

■ un taux d'actualisation (coût moyen pondéré du capital) est déterminé pour chaque actif, unité génératrice de trésorerie ou regroupement d'UGT : il intègre notamment le taux sans risque augmenté d'une prime de risque pondérée par les risques spécifiques au pays (voir note 2). Une prime de risque est intégrée dans le calcul du coût moyen pondéré du capital des entités situées dans les pays hors zone euro, ainsi que dans les pays de la zone euro suivants : Espagne, Italie, Slovaquie. Les taux d'actualisation estimés par le management pour chaque unité génératrice de trésorerie reflètent donc les appréciations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent et le seul risque pays spécifique à l'UGT ou regroupement d'UGT, les autres risques étant appréhendés dans les flux de trésorerie futurs. Ces taux ont fait l'objet d'une mise à jour par un expert indépendant au cours du second semestre 2023 et prennent en compte la hausse des taux d'inflation et des conditions de financement;

■ les investissements pris en compte dans les projections de flux de trésorerie correspondent aux investissements permettant de maintenir le niveau d'avantages économiques que devraient générer les actifs dans leur état actuel. Il est à noter que les prévisions d'investissement servant au calcul des projections de flux de trésorerie intègrent les engagements pris par Veolia pour sortir du charbon en Europe et se traduisant par un plan de décarbonation des actifs. Les plans de restructuration non engagés ne sont pas inclus dans les projections de flux de trésorerie utilisés pour déterminer les valeurs d'utilité.

L'évolution du contexte économique et financier, les évolutions d'ordre concurrentiel, réglementaire peuvent affecter l'estimation des valeurs recouvrables, de même que des évolutions imprévues des systèmes politique, économique et juridique de certains pays.

Les hypothèses retenues dans le cadre des tests de dépréciation pour les unités génératrices de trésorerie du Groupe ayant des goodwill significatifs sont présentées ci-dessous :

Unité Génératrice de Trésorerie	Mode de détermination de la valeur recouvrable	Taux d'actualisation	Taux de croissance à l'infini
France & déchets spéciaux Europe	Valeur d'utilité	5,9 %	1,9 %
Europe centrale	Valeur d'utilité	8,0 %	2,8 %
Europe du Nord	Valeur d'utilité	6,4 %	2,0 %
Pacifique	Valeur d'utilité	6,7 %	2,9 %
Amérique du Nord	Valeur d'utilité	6,7 %	2,0 %
Technologies de l'Eau	Valeur d'utilité	6,7 %	2,2 %

7.1.2.1 Résultat des tests de dépréciation

Les tests de dépréciation ont été menés sur l'ensemble des unités génératrices de trésorerie. Aucune perte de valeur n'a été comptabilisée au cours de l'exercice 2023.

7.1.2.2 Sensibilité des valeurs recouvrables

Les valeurs recouvrables déterminées dans le cadre des tests de dépréciation ont fait l'objet de tests de sensibilité, à une majoration des taux d'actualisation de 1 %, à une diminution des taux de croissance à l'infini de 1 %, et à une dégradation de 5 % des flux de trésorerie opérationnels.

Les variations de flux de trésorerie opérationnels prises en compte pour l'élaboration de ces sensibilités intègrent l'EBITDA, minorée des investissements nets des cessions et intègrent la variation de besoin

en fonds de roulement. Elles intègrent aussi l'effet des plans d'efficacité opérationnelle engagés par chacune des unités génératrices de trésorerie à la date d'élaboration du Plan Long Terme.

Ces hypothèses de variations sont considérées comme raisonnables au regard des activités du Groupe et des zones géographiques où sont implantées ses activités.

Certaines UGT Goodwill génèrent des flux de trésorerie dans plus d'un pays. Pour ces UGT, les taux d'actualisation, de croissance à l'infini et d'impôt sur les sociétés à prendre en compte au niveau de l'UGT ont été calculés par pondération des flux de chacun des pays qui la constituent.

Les unités génératrices de trésorerie ne sont pas sensibles aux variations des hypothèses macroéconomiques et opérationnelles aux 31 décembre 2022 et 2023.

7.2 Actifs incorporels

Les actifs incorporels sont des actifs non monétaires identifiables sans substance physique. Ils comprennent principalement certains actifs constitués dans le cadre de contrats de concession (IFRIC 12).

Les actifs incorporels acquis séparément sont évalués initialement à leur coût, conformément à la norme IAS 38. Les actifs incorporels acquis dans le cadre de regroupement d'entreprises sont comptabilisés à leur juste valeur, séparément du goodwill. Postérieurement à la comptabilisation initiale, les actifs incorporels sont évalués à leur coût, diminué du cumul des amortissements et pertes de valeur constatées. Ils font l'objet de tests de dépréciation chaque fois qu'il existe des indices de pertes de valeur (non-exécution d'un contrat significatif de longue durée dans les conditions prévues, problèmes techniques dans l'exploitation...).

7.2.1 Actifs incorporels du domaine concédé

Les actifs incorporels du domaine concédé comprennent les droits d'entrée versés aux collectivités locales au titre de contrats de service public. Ils correspondent au droit du concessionnaire de facturer les usagers du service public en contrepartie des services de construction

fournis par celui-ci au concédant dans le cadre des contrats de service public conformément à IFRIC 12 – « Accord de concessions de services publics ».

Ce droit du concessionnaire correspond à la juste valeur de la construction de l'ouvrage concédé à laquelle s'ajoutent les coûts d'emprunts comptabilisés pendant la période de construction. Il est amorti sur la durée du contrat et selon un mode approprié pour refléter le rythme de consommation des avantages économiques procurés par l'ouvrage en concession, à compter de la date de début d'utilisation du droit d'exploitation.

Les subventions d'investissement reçues dans le cadre de contrats de concession sont, en général, définitivement acquises et sont donc non remboursables. Conformément à l'option offerte par la norme IAS 20, ces subventions sont présentées en diminution des actifs incorporels et viennent en réduction de la charge d'amortissement de l'actif incorporel du domaine concédé sur la durée résiduelle du contrat de concession.

L'évolution de la valeur nette des actifs du domaine concédé au cours de l'exercice 2023 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Investissements	Cessions	Pertes de valeur	Amortissements/reprises	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2023
Actifs incorporels du domaine concédé bruts	10 305	728	-264	-	-	306	-47	-	-20	11 007
Amortissements et pertes de valeurs	-5 013	-	249	-9	-709	-	18	-	47	-5 418
ACTIFS INCORPORELS DU DOMAINE CONCÉDÉ NETS	5 292	728	-15	-9	-709	306	-29	-	26	5 589

Les investissements proviennent principalement de la France et déchets spéciaux Europe (129 millions d'euros), de l'Europe hors France (518 millions d'euros) et du Reste du monde (81 millions d'euros).

Les variations de périmètre de consolidation sont principalement liées à la consolidation de la Lydec au 25 janvier 2023.

Les dotations aux amortissements et pertes de valeur proviennent principalement de l'Europe hors France (-414 millions d'euros), de la France et déchets spéciaux Europe (-116 millions d'euros) et du Reste du monde (-188 millions d'euros).

Les actifs incorporels du domaine concédé se détaillent comme suit, par segment opérationnel :

(en millions d'euros)	Valeur nette au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023		
		Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette
France et déchets spéciaux Europe	658	1 546	-878	668
Europe hors France	3 772	7 299	-3 435	3 864
Reste du monde	856	2 143	-1 091	1 052
Technologies de l'Eau	6	18	-13	5
Autres	-	-	-	-
ACTIFS INCORPORELS DU DOMAINE CONCÉDÉ	5 292	11 006	-5 417	5 589

7.2.2 Autres actifs incorporels

Les autres actifs incorporels comprennent principalement la valeur des contrats acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises (« droits contractuels »), les brevets, licences, logiciels et droits d'exploitation.

Les autres actifs incorporels sont amortis linéairement, sur leur durée d'utilité à moins qu'une autre base systématique d'amortissement ne reflète mieux le rythme de consommation de l'actif.

Les durées d'utilité sont les suivantes :

	Fourchette des durées d'utilité en années*
Droits contractuels acquis	6 à 30
Logiciels acquis	3 à 10
Autres immobilisations incorporelles	1 à 30

(*) La fourchette des durées d'utilité résulte de la diversité des immobilisations concernées.

Les autres actifs incorporels se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE INDÉTERMINÉE NETS	62	95
Actifs incorporels à durée de vie définie bruts	5 852	5 813
Amortissements et pertes de valeur	-2 772	-2 997
ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE DÉFINIE NETS	3 080	2 816
AUTRES ACTIFS INCORPORELS NETS	3 142	2 911

L'évolution de la valeur nette des autres actifs incorporels au cours de l'exercice 2023 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Investisse ments	Cessions	Pertes de valeur	Amortiss ements	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2023
ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE INDÉTERMINÉE NETS	62	2	1	-	-	2	-5	35	95
Droits contractuels, acquis	442	-	-1	-11	-47	-	-11	-	373
Logiciels, acquis	263	80	-1	1	-90	2	-4	19	269
Portefeuilles clients, acquis	515	1	-	-2	-84	30	-24	472	908
Brevets, licences acquis	610	4	-	-6	-37	5	-11	198	763
Autres immobilisations incorporelles, acquis	1 184	62	-2	-19	-75	2	-29	-725	399
Autres immobilisations générées en interne	66	75	1	-3	-27	-1	-	-7	104
ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE DÉFINIE NETS	3 080	222	-2	-41	-359	38	-79	-44	2 816
AUTRES ACTIFS INCORPORELS	3 142	224	-2	-41	-359	40	-84	-9	2 911

Les actifs incorporels à durée de vie indéterminée sont principalement constitués de marques.

Les portefeuilles clients acquis, qui s'élèvent à 908 millions d'euros concernent principalement les Technologies de l'Eau pour 673 millions d'euros, et le Reste du monde pour 130 millions d'euros.

Les brevets et licences, incluant la valorisation des technologies, s'élèvent à 763 millions d'euros dont 230 millions d'euros en France et déchets spéciaux Europe, 321 millions sur les Technologies de l'Eau et 186 millions d'euros sur le Reste du monde.

Les autres immobilisations incorporelles acquises, qui s'élèvent à 399 millions d'euros au 31 décembre 2023, concernent principalement le Reste du monde pour 282 millions d'euros et les Technologies de l'Eau pour 59 millions d'euros.

Les autres immobilisations générées en interne qui s'élèvent à 104 millions concernent principalement la France et les déchets spéciaux pour 31 millions d'euros et l'Europe hors France à hauteur de 36 millions d'euros.

7.3 Actifs corporels

Les actifs corporels sont comptabilisés à leur coût historique d'acquisition diminué des amortissements et des pertes de valeurs cumulés.

Les frais financiers associés au financement de l'acquisition et de la construction d'installations identifiées, et encourus pendant la période

Les durées d'utilité sont les suivantes :

Fourchette des durées d'utilité en années*

Constructions	20 à 100
Installations techniques	7 à 70
Matériels de transport	3 à 25
Autres équipements	3 à 12

(*) La fourchette des durées d'utilité résulte de la diversité des immobilisations concernées.

Les immobilisations corporelles sont principalement amorties linéairement, à moins qu'une autre base systématique d'amortissement ne reflète mieux le rythme de consommation de l'actif.

Elles font l'objet de tests de dépréciation chaque fois qu'il existe des indices de pertes de valeur.

de construction, font partie intégrante du coût de l'actif conformément à la norme IAS 23 – « Coûts d'emprunt ».

Les actifs corporels font l'objet d'une comptabilisation par composants et chaque composant est amorti sur sa durée d'utilité.

Conformément à la possibilité offerte par la norme IAS 20 – « Comptabilisation des subventions publiques et informations à fournir sur l'aide publique » les subventions d'investissement sont enregistrées en déduction de la valeur brute des immobilisations au titre desquelles elles ont été reçues. Lorsque la construction d'un actif s'étale sur plusieurs périodes, la part de la subvention non encore utilisée est enregistrée au passif, en autres dettes.

7.3.1 Évolution de la valeur nette des actifs corporels

L'évolution de la valeur nette des actifs corporels au cours de l'exercice 2023 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Investissements	Cessions	Pertes de valeur nettes	Amortissements	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2023
Actifs corporels bruts	30 482	2 498	-664	-	-	160	-496	-100	31 880
Amortissements et pertes de valeur	-13 913	-	544	-86	-1 425	-64	123	75	-14 746
ACTIFS CORPORELS NETS	16 569	2 498	-120	-86	-1 425	96	-374	-26	17 134

Les **investissements** proviennent principalement de :

- la France et les déchets spéciaux Europe (à hauteur de 386 millions d'euros). Ils concernent principalement la business unit France RVD pour 138 millions d'euros et les Déchets Dangereux Europe pour 138 millions d'euros ;
- l'Europe hors France (à hauteur de 875 millions d'euros). Ils concernent le Royaume-Uni pour 167 millions d'euros, liés principalement à des achats de matériels roulants et autres investissements dans le traitement des déchets dangereux pour un montant de 34 millions d'euros ; la Pologne et la République Tchèque pour respectivement 186 et 150 millions d'euros avec en majorité des investissements pour la décarbonation, la mise aux normes environnementales et le développement de nouvelles connexions ; l'Allemagne pour 133 millions d'euros liés principalement à la construction et la maintenance d'usine Biomasse ;
- le Reste du monde (à hauteur de 1 079 millions d'euros) concernent les États-Unis pour 525 millions d'euros avec notamment les installations de réseau de traitement et de systèmes de distribution d'eau pour un montant de 61 millions d'euros et des équipements relatifs à un incinérateur pour 82 millions d'euros. Ils concernent également l'Australie pour 122 millions d'euros avec l'achat de matériels roulants ; le Japon à hauteur de 44 millions d'euros avec la construction de nouvelles usines de traitement de déchets plastiques ; le Chili pour 153 millions d'euros avec le

renouvellement des réseaux d'eau potable et d'assainissement.

Les **cessions**, nettes de pertes de valeurs et d'amortissements, d'un montant de -120 millions d'euros proviennent notamment de :

- la France et les déchets spéciaux Europe (-22 millions d'euros) ;
- l'Europe hors France (-38 millions d'euros) ;
- et du Reste du monde (-33 millions d'euros).

Les **pertes de valeur** d'un montant de -86 millions d'euros concernent le Reste du monde à hauteur de -35 millions d'euros et l'Europe hors France à hauteur de -52 millions d'euros.

Les **amortissements** d'un montant de -1 425 millions d'euros portent principalement sur la France et les déchets spéciaux Europe pour -280 millions d'euros, l'Europe hors France pour -488 millions d'euros, le Reste du monde pour -527 millions d'euros.

Les **variations du périmètre** d'un montant de 96 millions d'euros proviennent principalement de l'acquisition d'une entité en Allemagne et de deux sociétés en Espagne.

Les **effets de change** proviennent notamment de l'appréciation, du dollar américain pour -178 millions d'euros, du Peso Chilien pour -139 millions d'euros.

Les actifs corporels se détaillent comme suit par segment opérationnel :

(en millions d'euros)	Valeur nette au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023		
		Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette
France et déchets spéciaux Europe	1 743	6 472	-4 691	1 781
Europe hors France	4 916	11 744	-6 358	5 386
Reste du monde	8 993	12 288	-3 218	9 070
Technologies de l'Eau	875	1 246	-378	868
Autres	42	129	-101	28
ACTIFS CORPORELS	16 569	31 880	-14 746	17 134

Les actifs corporels se détaillent par nature d'actif comme suit :

(en millions d'euros)	Valeur nette au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023		
		Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette
Terrains	1 452	2 533	-1 086	1 447
Constructions	2 642	5 320	-2 350	2 970
Installations techniques, matériel et outillage	9 111	16 855	-7 833	9 022
Matériel roulant et autre matériel de transport	789	2 529	-1 735	794
Autres immobilisations corporelles	428	2 057	-1 598	459
Immobilisations corporelles en cours	2 147	2 586	-144	2 442
ACTIFS CORPORELS	16 569	31 880	-14 746	17 134

7.4 Droits d'usage

En application de la norme sur les Contrats de location (IFRS 16), au moment de la signature d'un contrat, le Groupe analyse les dispositions contractuelles afin de déterminer s'il contient les caractéristiques d'un contrat de location. En substance, il s'agit de vérifier si le contrat confère le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé pour un certain temps moyennant une contrepartie.

Lorsque ces caractéristiques existent, le Groupe comptabilise, au moment où l'actif est mis à sa disposition :

- un nouvel actif appelé Droit d'Usage qui représente le droit d'utiliser l'actif loué pendant la durée du contrat de location ;

- une dette dénommée Dette locative IFRS 16 représentant l'engagement de paiement des loyers.

Le Groupe applique une méthode unique de comptabilisation pour tous ses contrats de location, à l'exception des contrats de courte durée (durée inférieure ou égale à 12 mois) ou portant sur des actifs de faible valeur. Pour ces derniers, le seuil retenu par le Groupe est 5 000 dollars.

Les loyers des contrats exemptés ainsi que les paiements variables demeurent comptabilisés directement en charges opérationnelles.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
Contrats de location à court terme	52	58
Contrats de location de faible valeur	6	6
Loyers variables	11	6
TOTAL	69	70

Évaluation initiale et ultérieure des droits d'usage

Le montant du droit d'usage qui est comptabilisé, comprend :

- la valeur de la dette locative associée ;
- augmentée le cas échéant :
 - des loyers versés avant la date de mise à disposition de l'actif,
 - des coûts directs initiaux engagés pour obtenir le contrat de location, et
 - des éventuels coûts de démantèlement et de remise en état à la charge de Veolia ;
- et diminuée des avantages incitatifs reçus.

La dette locative, quant à elle, comprend la valeur actualisée :

- des loyers futurs à payer (il s'agit des loyers fixes ou fixes en substance, ainsi que ceux dont la variabilité dépend d'un indice ou d'un taux) ;
- des avantages incitatifs à recevoir ;
- des montants que Veolia s'attend à payer au titre de garanties de valeur résiduelle ;
- du prix d'exercice des options d'achat de l'actif que le Groupe est raisonnablement certain d'exercer, ainsi que ;
- des pénalités exigées en cas de résiliation.

Les droits d'usage sont amortis linéairement sur la durée la plus courte entre la durée du contrat de location et la durée de vie économique de l'actif loué.

Ils font l'objet de tests de dépréciation tels que décrits en note 7.1.2.

Durée du contrat de location

La durée d'un contrat de location est déterminée à partir des dispositions du contrat et correspond à :

- la période non résiliable, c'est-à-dire la période pendant laquelle le Groupe n'a pas la possibilité d'arrêter le contrat ;
- augmentée des périodes optionnelles de résiliation, si le Groupe est raisonnablement certain de ne pas exercer l'option de prolongation ;
- augmentée des périodes optionnelles de prolongation si le Groupe est raisonnablement certain d'exercer l'option de prolongation.

Taux d'actualisation

Pour calculer la valeur actualisée des loyers futurs à payer, le Groupe n'a pas choisi d'appliquer un taux implicite par contrat mais a développé une méthodologie de calcul d'un taux d'intérêt incrémental qui s'appliquerait au financement de ces actifs loués. Cette méthodologie s'appuie sur une grille de taux calculés par devise et maturité en utilisant les paramètres suivants : taux de référence de la devise concernée et spread de crédit Veolia, le Groupe assurant, au travers de son accès au marché obligataire, l'essentiel des besoins de financement des filiales.

Modifications du contrat de location

La valeur comptable d'un droit d'usage est ajustée en cas de modifications des dispositions du contrat de location qui nécessitent de réévaluer la dette locative (modification d'un index, augmentation ou réduction de la durée du contrat, augmentation ou diminution des loyers futurs...) ou en cas de changement des hypothèses prises concernant le caractère raisonnablement certain des options de renouvellement ou de résiliation.

La répartition de ces droits d'usage par typologie de contrat est la suivante :

(en millions d'euros)	Valeur nette au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023		
		Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette
Droits usage terrains	388	626	-265	361
Droits usage constructions	940	1 998	-1 136	862
Droits usage Installations techniques, matériels et outillages	233	374	-199	175
Droits usage matériel roulant et autre matériel de transport	401	805	-406	400
Droits usage autres immobilisations	35	104	-50	54
DROITS D'USAGE	1 997	3 908	-2 055	1 853

Les droits d'usage se détaillent comme suit par segment opérationnel :

(en millions d'euros)	Valeur nette au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023		
		Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette
France et déchets spéciaux Europe	615	1 096	-570	526
Europe hors France	566	1 122	-544	578
Reste du monde	576	994	-486	508
Technologies de l'Eau	161	366	-213	153
Autres	79	330	-242	88
DROIT D'USAGE	1 997	3 908	-2 055	1 853

L'évolution de la valeur nette des droits d'usage au cours de l'exercice 2023 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Investissements	Résiliations ou fins de contrats	Pertes de valeur nettes	Amortissements	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2023
Droits d'usage	3 950	550	-498	-	-	16	-45	-65	3 908
Amortissements et pertes de valeur	-1 953	-	395	-1	-552	-	21	36	-2 055
DROITS D'USAGE NET	1 997	550	-103	-1	-552	16	-25	-29	1 853

Les **investissements** proviennent principalement de la France et déchets spéciaux Europe à hauteur de 147 millions d'euros, l'Europe hors France à hauteur de 185 millions d'euros et le Reste du monde à hauteur de 125 millions d'euros.

Les **dotations aux amortissements** et pertes de valeurs nets de l'exercice 2023 s'élèvent à -552 millions d'euros et se décomposent principalement comme suit :

- terrains : -70 millions d'euros ;
- constructions : -216 millions d'euros ;
- installations techniques, matériel et outillage : -61 millions d'euros ;

- matériels roulants : -183 millions d'euros.

Elles portent principalement sur la France et les déchets spéciaux Europe pour -168 millions d'euros, l'Europe hors France pour -148 millions d'euros, le Reste du monde pour -151 millions d'euros, la technologie de l'Eau pour -56 millions d'euros.

Les **autres mouvements** intègrent notamment l'impact du reclassement en actifs destinés à la vente de la Sade pour un montant net de -37 millions d'euros.

Les revenus de sous location associés aux droits d'usage ne sont pas significatifs.

Note 8

FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS

8.1 Actifs et passifs financiers

Les actifs et passifs financiers se composent principalement des éléments suivants :

- les "dettes financières" décrites en note 8.1.1;
- les « actifs financiers non courants et courants » décrits en note 8.1.2;
- la trésorerie active et passive ainsi que les équivalents de trésorerie décrits en 8.1.3;
- les instruments dérivés décrits en note 8.3.

8.1.1 Dettes financières

Les passifs financiers comprennent les emprunts, les autres financements et découverts bancaires et les instruments dérivés passifs.

À l'exception des passifs de transaction et des instruments dérivés constituant des passifs qui sont évalués à la juste valeur, les emprunts et autres passifs financiers sont évalués initialement à la juste valeur minorée des frais de transaction puis au coût amorti, calculé à l'aide du taux d'intérêt effectif « TIE ».

Le TIE est le taux qui actualise exactement les décaissements ou encaissements de trésorerie futurs sur la durée de vie prévue de l'instrument financier ou, selon les cas, sur une période plus courte de manière à obtenir la valeur comptable nette de l'actif ou du passif financier.

(en millions d'euros)	Notes	Non courants		Courants		Total	
		Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
Emprunts obligataires	8.1.1.1	17 721	16 782	1 474	1 299	19 195	18 081
Autres dettes financières	8.1.1.2	1 971	1 995	5 047	5 895	7 018	7 890
Dettes locatives IFRS 16	8.1.1.3	1 656	1 533	497	467	2 153	2 000
TOTAL DETTES FINANCIÈRES COURANTES ET NON COURANTES		21 348	20 310	7 018	7 662	28 366	27 972

Les postes « Variation des dettes financières courantes » au tableau des flux de trésorerie incluent principalement les remboursements d'emprunts obligataires courants à hauteur de -1 483 millions d'euro en 2023 ainsi que les augmentations et remboursements des autres dettes financières courantes à hauteur de 540 millions d'euros.

Le poste « Nouveaux emprunts et autres dettes non courantes » au tableau des flux de trésorerie inclut principalement les augmentations d'emprunts obligataires non courants pour un montant de 267 millions d'euros en 2023 ainsi que les augmentations des autres dettes financières non courantes pour un montant de 696 millions d'euros sur l'exercice.

8.1.1.1 Emprunts obligataires non courants et courants

L'évolution des emprunts obligataires s'analyse donc comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Souscription	Remboursement	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de valeur (1)	Effets change	Reclassements non courant/courant	Autres mouvements	Au 31 décembre 2023
Emprunt obligataires non courants	17 722	267	-68	33	258	-111	-1 320	1	16 782
Emprunt obligataires courants	1 474	-	-1 483	16	-	-28	1 320	-	1 299
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES	19 196	267	-1 551	49	258	-139	-	1	18 081

(1) les ajustements de valeurs sont enregistrés en produits et charges financiers.

Les **augmentations/souscriptions** correspondent principalement à des émissions obligataires pour un total de 230 millions de dollars américain par Veolia Utilities Resources (ex Suez Water Inc. Utility) sous 3 tranches : une première le 10 janvier 2023 de 30 millions de dollars américain à échéance 2052 et portant intérêt à 5,86 %, et deux autres le 29 novembre 2023, avec une émission de 30 millions de dollars américain à échéance 2038 et portant intérêt à 6,07 % et une émission de 170 millions de dollars américain à échéance 2053 portant intérêt à 6,23 %.

Les **remboursements** correspondent au remboursement de deux émissions obligataires arrivant à échéance en date du 4 octobre 2023 pour 600 millions d'euros et du 9 octobre 2023 pour 376 millions d'euros ainsi que le remboursement des souches obligataires Panda qui sont arrivées à échéance le 24 juin 2023 pour un montant de 1,5 milliard de renminbi et le 16 décembre 2023 également pour un montant de 1,5 milliard de renminbi soit un total de 382 millions d'euros équivalents.

Les **reclassements non courant/courant** de 1 320 millions d'euros concernent principalement la souche obligataire euro de maturité 14 janvier 2024 et 22 juillet 2024 pour un nominal de 750 millions d'euros et 461 millions d'euros respectivement.

L'**effet de change** de -139 millions d'euros représente essentiellement la conversion au taux de clôture de la souche obligataire CNY qui est arrivée à maturité en 2023 de -25 millions d'euros équivalents au 31 décembre 2023 ainsi que sur l'emprunt obligataire USD portée par Suez Water Inc - Utility pour -49 millions d'euros et enfin de la souche obligataire CLP portée par le Chili à maturité 2037 pour -68 millions.

(en millions d'euros)	Non courants		Courants		Total	
	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
Emprunts obligataires	17 721	16 782	1 474	1 299	19 195	18 081
• dont < 1 an	-	-	1 474	1 299	1 474	1 299
• dont 2-3 ans	3 086	3 227	-	-	3 086	3 227
• dont 4-5 ans	3 841	4 440	-	-	3 841	4 440
• dont > 5 ans	10 795	9 115	-	-	10 795	9 115

La ventilation des **emprunts obligataires non courants** par échéance est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023	Maturité		
			2 à 3 ans	4 à 5 ans	> 5 ans
Émissions publiques	16 970	16 026	2 489	4 440	9 097
<i>Marché européen (i)</i>	14 435	13 400	2 321	4 389	6 690
<i>Marché américain (ii)</i>	1 467	1 615	115	14	1 486
<i>Marché Sud-Américain (iii)</i>	1 068	1 011	54	37	921
Obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes (OCEANE)	707	703	703	-	-
Autres < 50 M€ en 2022 et 2023	45	53	34	-	19
EMPRUNTS OBLIGATAIRES NON COURANTS	17 722	16 782	3 227	4 440	9 115

(i) *Marché européen* : au 31 décembre 2023, le montant dans l'état de la situation financière consolidée des émissions obligataires réalisées dans le cadre du programme EMTN s'élève à 14 620 millions d'euros dont 13 400 millions d'euros à échéance à plus d'un an. L'impact de la réévaluation en juste valeur au titre du risque de taux couvert s'élève à -213 millions d'euros à la clôture (part non courante) ;

(ii) *Marché américain* : au 31 décembre 2023, l'encours du nominal restant des obligations émises aux États-Unis est de 1 793 millions de dollars américains dont 1 783 millions de dollars américains à échéance à plus d'un an ;

(iii) *Marché Sud-américain* : au 31 décembre 2023, l'encours du nominal restant des obligations émises au Chili est de 1 022 200 millions de peso chilien dont 979 568 millions de peso chilien à échéance à plus d'un an.

Les principales composantes de la dette obligataire non courante sont les suivantes :

Opération (Toutes les données sont exprimées en millions d'euros)	Date échéance finale	Devise	Nominal	Taux facial	Montant dans l'état de la situation financière consolidée
Série 12	25/11/2033	EUR	700	6,130 %	697
Série 24	29/10/2037	GBP	129	6,130 %	129
Série 29 (OPE)	30/03/2027	EUR	750	4,625 %	682
Série 31 (OPE)	10/01/2028	EUR	500	1,590 %	426
Série 34	04/01/2029	EUR	500	0,927 %	499
Série 36	30/11/2026	EUR	650	1,496 %	627
Série 38	07/01/2030	EUR	750	1,940 %	749
Série 40	15/01/2031	EUR	500	0,664 %	499
Série 41	15/04/2028	EUR	700	1,250 %	699
Série 42	15/01/2032	EUR	500	0,800 %	423
Série 43	14/01/2027	EUR	700	0,000 %	699
Série 18	03/04/2025	EUR	500	1,000 %	492
Série 16	10/09/2025	EUR	500	1,750 %	497
Série 25	09/06/2026	EUR	750	0,000 %	704
Série 23	02/04/2027	EUR	850	1,250 %	867
Série 3	08/06/2027	EUR	250	1,904 %	240
Série 17	19/05/2028	EUR	800	1,250 %	776
Série 19	03/04/2029	EUR	700	1,500 %	712
Série 13	21/05/2029	EUR	75	2,000 %	80
Série 15	01/07/2030	EUR	50	2,250 %	54
Série 21	17/09/2030	EUR	500	1,625 %	526
Série 9	02/12/2030	GBP	288	5,375 %	346
Série 22	14/10/2031	EUR	700	0,500 %	645
Série 20	21/09/2032	EUR	540	1,625 %	520
Série 10	25/03/2033	EUR	100	3,385 %	118
Série 24 VIGIE SA	14/05/2035	EUR	750	1,250 %	692
Total émissions obligataires (EMTN)	N/A	N/A	13 732	N/A	13 398
Série USD Tranche 3	01/06/2038	USD	171	6,750 %	184
VUR Senior Notes 2015 Series C	31/08/2035	USD	113	4,090 %	113
VUR Senior Notes 2019 Series A	06/11/2034	USD	136	2,940 %	136
VUR Private Placement 2021 B	10/11/2061	USD	109	3,140 %	109
VUR Private Placement 2022 B	10/11/2052	USD	122	5,860 %	122
VUR Private Placement 2023 B	01/12/2053	USD	154	6,230 %	154
Autres emprunts obligataires en dollars <100 M€	N/A	USD	824	N/A	816
Total émissions publiques en dollars	N/A	N/A	1 629	N/A	1 634
Emprunts obligataires en peso chilien <100 M€	N/A	CLP	1011	N/A	1011
Total émissions en peso chilien	N/A	N/A	1 011	N/A	1 011
Obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes (OCEANE)	01/01/2025	EUR	700	N/A	703
Total Obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes (OCEANE)	N/A	N/A	700	N/A	703
Emprunt obligataire Stirling Water Seafield Finance	26/09/2026	GBP	26	5,822 %	18
Total principaux emprunts obligataires	N/A	N/A	17 098	N/A	16 764
Total autres emprunts obligataires	N/A	N/A		N/A	18
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES NON COURANTS	N/A	N/A		N/A	16 782

8.1.1.2 Évolution des autres dettes financières

(en millions d'euros)	Non courants		Courants		Total	
	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
Autres dettes financières	1 971	1 995	5 047	5 895	7 018	7 890
• dont < 1 an	-	-	5 047	5 895	5 047	5 895
• dont 2-3 ans	893	646	-	-	893	646
• dont 4-5 ans	254	438	-	-	254	438
• dont > 5 ans	824	911	-	-	824	911

L'évolution des autres dettes financières au cours de l'exercice 2023 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Variation nette	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de valeur	Effets de change	Reclassements non courant/courant	Reclassement en passifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2023
Autres dettes financières non courantes	1 971	202	57	-	-43	-211	-	19	1 995
Autres dettes financières courantes	5 047	544	25	25	84	211	-50	9	5 895
AUTRES DETTES FINANCIÈRES	7 018	746	82	25	41	-	-50	28	7 890

Les autres dettes financières non courantes concernent principalement les dettes portées par :

- la France et déchets spéciaux Europe pour 47 millions d'euros dont 15 millions d'euros chez Sarpi ;
- le Reste du monde pour 1 042 millions d'euros dont notamment :
 - Veolia Sunshine (Harbin) en Chine pour 196 millions d'euros ;
 - Aguas Andinas au Chili pour 145 millions d'euros ;
 - Redal au Maroc (Eau) pour respectivement 49 millions d'euros, au 31 décembre 2023, contre 63 millions d'euros au 31 décembre 2022 ;
 - International Water Services Guayaquil Interagua en Equateur (Eau) pour 57 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 71 millions d'euros au 31 décembre 2022 ;
- l'Europe hors France pour 900 millions d'euros dont l'Allemagne pour 442 millions d'euros, dont notamment :
 - Braunschweig en Allemagne pour 384 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 325 millions d'euros au 31 décembre 2022 ;

- Stadtwerke Görlitz pour 47 millions d'euros au 31 décembre 2023 ;
- mais également portée par Agbar en Espagne pour 176 millions d'euros ;
- CHP Energia en Hongrie pour 225 millions d'euros ;
- et certaines filiales du segment Autres pour 6 millions d'euros.

Les autres dettes financières courantes s'élèvent à 5 895 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 5 047 millions d'euros au 31 décembre 2022.

Les variations nettes des autres dettes financières courantes au cours de l'exercice 2023 s'expliquent principalement par l'émission de billets de trésorerie chez Veolia Environnement pour 747 millions d'euros.

Au 31 décembre 2023, les autres dettes financières courantes proviennent principalement de Veolia Environnement pour 4 830 millions d'euros (dont billets de trésorerie pour 4 668 millions d'euros, intérêts courus sur dettes pour 161 millions d'euros).

8.1.1.3 Dettes locatives IFRS 16

Les principes de reconnaissance et d'évaluation des dettes locatives sont décrits en note 7.4.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Variation nette	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de valeur	Effets de change	Reclassements non courant/courant	Reclassement en passifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2023
Dettes locatives IFRS 16 non courantes	1 656	446	12	-	-19	-502	-24	-36	1 533
Dettes locatives IFRS 16 courantes	497	-535	4	-	-6	502	-12	19	467
DETTES LOCATIVES IFRS 16	2 153	-89	16	-	-26	-	-36	-17	2 000

Les dettes locatives IFRS 16 se détaillent comme suit par segment opérationnel :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023		
	Dettes locatives IFRS 16	Dettes locatives IFRS 16 non courantes	Dettes locatives IFRS 16 courantes	Dettes locatives IFRS 16
France et déchets spéciaux Europe	661	417	134	551
Europe hors France	610	490	135	625
Reste du monde	624	428	136	564
Technologies de l'Eau	172	110	47	157
Autres	86	88	15	103
DETTES LOCATIVES IFRS 16	2 153	1 533	467	2 000

La ventilation des dettes locatives IFRS 16 par type d'actif est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
Immobilier	65,5 %	66,7 %
Installations techniques, matériels et Outillages	18,9 %	13,3 %
Matériel roulant, et autres matériels de transport	15,6 %	19,9 %

La ventilation des dettes locatives IFRS 16 par échéance est la suivante :

(en millions d'euros)	Non courants		Courants		Total	
	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
Dettes locatives IFRS 16	1 656	1 533	497	467	2 153	2 000
• dont 1 an	-	-	497	467	497	467
• dont 2 ans	468	339	-	-	468	339
• dont 3 ans	244	262	-	-	244	262
• dont 4 ans	178	191	-	-	178	191
• dont 5 ans	171	165	-	-	171	165
• > 5 ans	596	576	-	-	596	576

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
Remboursement des dettes locatives IFRS 16	683	631
Intérêts sur dettes locatives IFRS 16	52	58
Loyers des contrats exemptés et loyers variables	15	14
LOYERS DE LA PÉRIODE	750	704

8.1.1.4 Ventilation des dettes financières non courantes et courantes par devise

La ventilation des dettes financières par devise à l'origine (avant swaps de change) est la suivante :

- la dette en euros s'élève à 21 692 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 22 098 millions d'euros au 31 décembre 2022 ;
- la dette en livres Sterling s'élève à 726 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 687 millions d'euros au 31 décembre 2022 ;
- la dette en dollars américains s'élève à 2 440 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 2 440 millions d'euros au 31 décembre 2022 ;
- la dette en yuan renminbi chinois s'élève à 729 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 738 millions d'euros au 31 décembre 2022 ;
- la dette en pesos chiliens s'élève à 1 282 millions d'euros (dont 1 055 millions d'euros de dettes obligataires indexées sur le UF) au 31 décembre 2023 contre 1 422 millions d'euros au 31 décembre 2022.

8.1.2 Actifs financiers non courants et courants

Les actifs financiers comprennent les prêts et les créances, les actifs liquides, les actifs financiers liés au financement, les autres actifs financiers, les instruments dérivés actifs et la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs financiers sont évalués à leur juste valeur majorée des coûts de transaction lorsque les actifs concernés ne sont pas évalués ultérieurement à leur juste valeur par le résultat. Pour les actifs évalués à leur juste valeur par le résultat, les coûts de transaction sont enregistrés directement en résultat.

À la date d'acquisition, le Groupe détermine la classification de l'actif financier en fonction des caractéristiques de l'instrument et du modèle de gestion dans l'une des catégories comptables prévues par la norme IFRS 9.

Actifs évalués au coût amorti

Les actifs financiers sont évalués au coût amorti lorsque leur recouvrement est assuré par l'encaissement de flux de trésorerie contractuels (remboursements de principal et intérêts sur le capital restant dû).

Ces actifs correspondent aux créances rattachées à des participations, actifs financiers opérationnels, autres prêts et créances, et créances commerciales. Ils sont initialement comptabilisés à la juste valeur puis au coût amorti calculé selon la méthode du TIE.

Conformément à la norme IFRS 9, ces actifs sont dépréciés d'un montant correspondant aux pertes de crédit attendues. La perte de valeur est enregistrée en autres revenus et charges financiers.

Actifs évalués à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global recyclable

Cette catégorie comprend les actifs financiers dont le recouvrement est assuré par l'encaissement de flux de trésorerie contractuels (remboursements de principal et intérêts sur le capital restant dû) ou bien par des transactions de vente.

La variation de valeur de ces actifs est enregistrée directement en autres éléments du résultat global, à l'exception des produits d'intérêts et des dividendes qui sont comptabilisés en autres revenus et charges financiers. Les variations de juste valeur sont reclassées en résultat lors de la cession des actifs.

Actifs évalués à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global non recyclable

Cette catégorie comprend les instruments de capitaux propres non détenus à des fins de trading. Il s'agit principalement des titres de participation non consolidés.

La variation de valeur de ces actifs est enregistrée directement en autres éléments du résultat global, à l'exception des produits d'intérêts et des dividendes qui sont comptabilisés en autres revenus et charges financiers. Aucun reclassement en résultat des variations de valeur de ces actifs n'est opéré au moment de la cession des actifs.

La juste valeur correspond au prix de marché pour les titres cotés ou à une estimation de la juste valeur pour les titres non cotés, déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque titre. Pour les titres de participation qui n'ont pas de prix cotés sur un marché actif et dont la juste valeur ne peut être évaluée de façon fiable, le Groupe retient dans ce cas le coût historique déduction faite de toute dépréciation éventuelle.

Actifs évalués à la juste valeur par le résultat

Cette catégorie comprend :

- les actifs financiers dont l'objectif de détention ne correspond ni à l'encaissement des flux de trésorerie contractuels, ni à une cession de ces actifs, et pour lesquels les flux attendus ne correspondent pas uniquement à des remboursements de principal et des versements d'intérêts ;
- les actifs désignés à la juste valeur sur option. Il s'agit principalement du portefeuille d'OPCVM de trésorerie dont la gestion et la performance sont fondées sur la juste valeur.

La variation de valeur de ces actifs est enregistrée en autres revenus et charges financiers.

Pour les dérivés conclus à des fins de transaction, les gains et pertes nets correspondent aux flux échangés et à la variation de valeur de l'instrument.

8.1.2.1 Autres actifs financiers non courants et courants

Les autres actifs financiers courants et non courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Non courants		Courants		Total	
	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
Montant brut	558	657	576	365	1 134	1 022
Pertes de valeur	-97	-135	-31	-26	-128	-161
ACTIFS FINANCIERS NETS RELATIFS À DES PRÊTS ET CRÉANCES	461	522	545	339	1 006	861
AUTRES ACTIFS FINANCIERS	13	11	-	-	13	12
ACTIFS LIQUIDES ET ACTIFS FINANCIERS LIÉS AU FINANCEMENT (1)	9	9	1 668	1 884	1 677	1 892
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NETS	483	542	2 214	2 223	2 697	2 765

(1) Les actifs liquides sont des actifs financiers composés de fonds ou de titres de maturité initiale supérieure à trois mois, facilement convertibles en trésorerie, et gérés dans le cadre d'un objectif de liquidité tout en conservant un faible risque en capital.

8.1.2.2 Évolution des autres actifs financiers non courants

L'évolution de la valeur des autres actifs financiers non courants au cours de l'exercice 2023 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Variation de l'activité	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de la valeur	Pertes de valeurs*	Effets de change	Reclassement non courant/courant	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouvements**	Au 31 décembre 2023
Montant brut	558	78	7	-	6	-11	23	-1	-4	657
Pertes de valeur	-97	-	-	-	-39	3	-	-	-3	-135
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS, RELATIFS À DES PRÊTS ET CRÉANCES	461	78	7	-	-33	-8	23	-1	-6	522
AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	13	-1	-	-	-1	-	-	-	-	11
ACTIFS LIQUIDES ET ACTIFS FINANCIERS LIÉS AU FINANCEMENT	9	-	-	-	-	-	-	-	-	9
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS	483	77	7	-	-34	-8	23	-1	-6	542

(*) Les pertes de valeurs sont enregistrées en produits et charges financiers.

(**) Part des réassureurs.

Actifs financiers non courants relatifs à des prêts et créances

Au 31 décembre 2023, les principaux actifs financiers non courants en prêts et créances correspondent notamment aux prêts accordés à des co-entreprises consolidées par la méthode de la mise en équivalence pour un montant total de 66 millions d'euros, contre 85 millions d'euros au 31 décembre 2022 (voir aussi note 5.2.4.1).

Autres actifs financiers non courants

Ces derniers sont classés dans la catégorie « Actifs évalués à la juste valeur par le résultat » selon les principes détaillés en note 8.1.2.

Les autres actifs financiers détenus par le Groupe dans des pays considérés à risque, ne représentent pas de montants significatifs.

8.1.2.3 Évolution des actifs financiers courants

L'évolution des autres actifs financiers courants au cours de l'exercice 2023 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Variation de l'activité	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de la valeur	Pertes de valeurs*	Effets de change	Reclassement non courant/courant	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouvements**	Au 31 décembre 2023
Montant brut	576	-206	-7	-	43	-7	-22	-3	-9	365
Pertes de valeur	-31	-	-	-	6	1	-2	1	-	-26
ACTIFS FINANCIERS COURANTS NETS, RELATIFS À DES PRÊTS ET CRÉANCES	545	-206	-7	-	49	-6	-25	-2	-9	339
Montant brut	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pertes de valeur	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Montant brut	1 668	235	1	-	-	-1	-	-	-19	1 884
Pertes de valeur	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIFS LIQUIDES ET ACTIFS FINANCIERS LIÉS AU FINANCEMENT	1 668	235	1	-	-	-1	-	-	-19	1 884
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS NETS	2 214	30	-6	-	49	-7	-25	-2	-28	2 223

(*) Les pertes de valeurs sont enregistrées en produits et charges financiers.

(**) Part des réassureurs.

Au 31 décembre 2023, les actifs liquides et les actifs financiers liés au financement sont principalement constitués par des placements de maturité initiale supérieure à trois mois, facilement convertibles en trésorerie, et gérés dans le cadre d'un objectif de liquidité tout en conservant un faible risque en capital.

Leur évolution sur l'année 2023 est liée notamment à l'optimisation de la gestion de la trésorerie du Groupe.

Le traitement comptable des autres actifs financiers courants relatifs à des prêts et créances est conforme à celui requis pour les actifs évalués au coût amorti. Les autres actifs financiers sont classés dans la catégorie « Actifs évalués à la juste valeur par le résultat » selon les principes détaillés en note 8.1.2.

8.1.3 Trésorerie et équivalents de trésorerie et trésorerie passive

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent tous les soldes en espèce, certains dépôts à terme, les titres de créances négociables ainsi que les OPCVM monétaires.

Les équivalents de trésorerie sont détenus dans le but de faire face aux engagements de trésorerie à court terme. Pour qu'un placement puisse être considéré comme un équivalent de trésorerie, il doit être facilement convertible, en un montant de trésorerie connu et être soumis à un risque négligeable de changement de valeur respectant ainsi les critères d'IAS 7.

Les dépôts à terme et les titres de créances négociables présentent des caractéristiques respectant les critères requis par IAS 7 lorsque leur rémunération est assise sur des taux monétaires court terme (de type Eonia) et leur maturité inférieure à 3 mois (contractuellement ou du fait d'une option de sortie anticipée au minimum tous les 3 mois détenue à coût faible voire nul, sans perte en capital ni rémunération

perçue nette de la pénalité de sortie anticipée inférieure à celle d'un placement à court terme).

Les OPCVM classés dans la rubrique « équivalent de trésorerie » sont conformes au règlement de l'UE 2017/1131 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2017 relatif aux fonds monétaires et sont présumés remplir les critères définis par IAS 7 d'équivalents de trésorerie.

En effet, ces OPCVM sont liquidables à la demande quotidiennement ce qui leur confère des attributs de placement court terme, hautement liquides et facilement convertibles en un montant connu de trésorerie. Ces instruments n'ont pas pour objectif d'être détenus plus de trois mois et affichent une rentabilité similaire au taux interbancaire EONIA (European Overnight Index Average) limitant ainsi la sensibilité aux taux d'intérêts. La régularité de la progression de leur performance ne les soumet pas à un risque significatif de changement de valeur.

Les découverts bancaires remboursables à vue qui font partie intégrante de la gestion de trésorerie du Groupe constituent une composante de la trésorerie et des équivalents de trésorerie pour les besoins du tableau des flux de trésorerie.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont évalués à la juste valeur par résultat. La note 8.2.1 détaille la manière dont la juste valeur est déterminée. La trésorerie et équivalents de trésorerie se répartissent entre les niveaux 1 et 2 de juste valeur :

- les instruments présentant un prix coté sur un marché actif en niveau 1;
- les autres instruments, qui ne sont pas cotés, mais dont la juste valeur est déterminée à partir de techniques de valorisation faisant appel à des méthodes de calcul mathématiques usuelles et intégrant des données observables sur les marchés en niveau 2.

8.1.3.1 Évolution de la trésorerie et des équivalents de trésorerie

L'évolution de la trésorerie et équivalents de trésorerie et de la trésorerie passive au cours de l'exercice 2023 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Variation de l'activité	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de juste valeur (1)	Effets de change	Reclassement en actifs/passifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2023
Disponibilités	2 819	-805	306	-	-98	-148	5	2 081
Équivalents de trésorerie	6 193	351	39	-	32	-2	2	6 615
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	9 012	-454	345	-	-66	-150	7	8 696
TRÉSORERIE PASSIVE	214	-49	231	-	16	-5	-26	379
Trésorerie nette	8 798	-404	114	-	-82	-145	34	8 317

(1) Les ajustements de valeurs sont enregistrés en produits et charges financiers.

La trésorerie et équivalents de trésorerie s'élèvent à 8 696 millions d'euros, dont 459 millions d'euros « soumis à restriction » au 31 décembre 2023.

Le cash restreint se décompose comme suit : 249 millions d'euros liés à des restrictions juridiques contractuelles (en particulier pour les activités de réassurance du Groupe), 69 millions d'euros adossés au service de paiement de dettes financières locales, et 141 millions d'euros relatifs à des filiales situées dans des pays soumis à contrôle des changes.

La trésorerie a diminué de 481 millions d'euros sur l'exercice 2023, essentiellement expliqué par le remboursement d'une partie de la dette obligataire arrivant à échéance pour 1,3 milliard d'euros, mais qui est néanmoins compensé par le produit d'émissions de billets de trésorerie pour 747 millions d'euros.

Au 31 décembre 2023, les disponibilités sont détenues par les activités en Europe hors France à hauteur de 519 millions d'euros, le Reste du monde à hauteur de 717 millions d'euros, les Technologies de l'eau à hauteur de 451 millions d'euros, le segment France et déchets spéciaux Europe pour 80 millions d'euros et le segment Autres à hauteur de 314 millions d'euros (dont principalement Veolia Environnement).

Les placements des excédents de trésorerie, non remontés au niveau de Veolia Environnement, sont gérés dans le cadre des procédures définies par le Groupe. La note 8.3.2 « Gestion du risque de liquidité » donne la ventilation par nature des placements.

Au 31 décembre 2023 les équivalents de trésorerie sont détenus essentiellement par Veolia Environnement à hauteur de 6 138 millions d'euros dont des OPCVM monétaires pour 3 514 millions d'euros, et des dépôts à terme pour 2 624 millions d'euros.

La trésorerie passive est constituée des soldes créditeurs de banques et des intérêts courus et non échus qui s'y rattachent, correspondant à des découverts momentanés.

8.1.3.2 Gestion du risque actions

Veolia Environnement détient, dans le cadre de la gestion de sa trésorerie, des parts d'OPCVM. Ces OPCVM sont classifiés en trésorerie et équivalents de trésorerie et ne sont pas soumis au risque action.

8.2 Juste valeur des actifs et passifs financiers

8.2.1 Informations relatives à la juste valeur des actifs et passifs financiers

L'évaluation et la comptabilisation des actifs et passifs financiers sont définies par la norme IFRS 9. L'évaluation à la juste valeur intègre notamment le risque de non-exécution du Groupe ou des contreparties, déterminé sur la base de probabilités de défaut issues de la table des agences de notation.

La juste valeur de tous les actifs et passifs financiers est déterminée à la clôture soit à des fins de comptabilisation soit à des fins d'informations données en annexes.

La juste valeur est déterminée, soit :

- en fonction de prix cotés sur un marché actif (niveau 1) ;
- à partir de techniques de valorisation interne faisant appel à des méthodes de calcul mathématiques usuelles intégrant des données observables sur les marchés (cours à terme, courbes de taux...), les valorisations issues de ces modèles sont ajustées afin de tenir compte d'une évolution raisonnable du risque de crédit du Groupe ou de la contrepartie (niveau 2) ;
- à partir de techniques de valorisation interne intégrant des paramètres estimés par le Groupe en l'absence de données observables (niveau 3).

Prix cotés sur un marché actif (niveau 1)

Lorsque des prix cotés sur un marché actif sont disponibles, ils sont retenus prioritairement pour la détermination de la valeur de marché. Les valeurs mobilières de placement et certains emprunts obligataires cotés sont valorisés sur cette base.

Justes valeurs déterminées à partir de modèles intégrant des données observables sur les marchés (niveau 2)

La majorité des instruments financiers dérivés (swaps, caps, floors...) est négociée sur des marchés de gré à gré sur lesquels il n'existe pas de prix cotés. Par conséquent, leur valorisation est opérée sur la base de modèles communément utilisés par les intervenants pour évaluer ces instruments financiers.

Les valorisations calculées en interne sur les instruments dérivés font l'objet chaque semestre de contrôles de cohérence avec les valorisations transmises par nos contreparties.

La juste valeur des emprunts non cotés est calculée en actualisant les flux contractuels au taux d'intérêt du marché.

Pour les dettes et créances à moins d'un an et certaines dettes et créances à taux variable, la valeur comptable est considérée comme une approximation raisonnable de la juste valeur compte tenu des faibles délais de paiement et de règlement utilisés par le Groupe.

S'agissant de prêts et de créances à taux fixe, leur juste valeur est dépendante de l'évolution des taux d'intérêts et du risque de crédit de la contrepartie.

Les valorisations issues de ces modèles sont ajustées afin de tenir compte de l'évolution du risque de crédit du Groupe.

Justes valeurs déterminées à partir de modèles intégrant certaines données non observables (niveau 3)

Les instruments dérivés évalués sur la base de modèles internes avec certains paramètres non observables sont certains instruments dérivés sur électricité pour lesquels il n'y a pas de prix cotés sur des marchés actifs (notamment pour les options d'achat d'électricité de maturité très longue) ni de données observables sur les marchés (cours à terme des composantes matières, courbes de taux...) en particulier pour les échéances éloignées.

8.2.2 Actifs financiers

Le tableau ci-dessous présente la valeur nette comptable et la juste valeur des actifs financiers du Groupe, regroupés selon les catégories définies par la norme IFRS 9, au 31 décembre 2023.

		Au 31 décembre 2023							
		Valeur dans l'état de la situation financière consolidée	Catégories d'actifs financiers à la juste valeur			Juste valeur	Mode de détermination de la juste valeur		
			Actifs à la juste valeur par les autres éléments du résultat global	Actifs au coût amorti	Actifs à la juste valeur par le compte de résultat consolidé	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
(en millions d'euros)	Note	Total				Total			
Titres de participation non consolidés		92	-	92	-	92	-	92	-
Actifs financiers opérationnels courants et non courants	Note 5.4	1 393	-	1 393	-	1 427	-	1 427	-
Autres actifs financiers non courants	Note 8.1.2	542	-	542	-	542	-	542	-
Créances clients	Note 5.3	10 355	-	10 355	-	10 355	-	10 355	-
Autres créances d'exploitation courantes	Note 5.3	1 761	-	1 761	-	1 761	-	1 761	-
Autres actifs financiers courants	Note 8.1.2	2 223	-	2 214	-	2 214	-	2 214	-
Instruments dérivés courants et non courants	Note 8.3	259	-	-	259	259	-	259	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 8.1.3	8 696	-	-	8 696	8 696	2 081	6 615	-
TOTAL		25 321	-	16 356	8 955	25 345	2 081	23 264	-

La trésorerie et les équivalents de trésorerie de niveau 2 sont principalement composés de titres de créances négociables et de dépôts à terme.

8.2.3 Passifs financiers

Le tableau ci-dessous présente la valeur nette comptable et la juste valeur des passifs financiers regroupés selon les catégories définies par la norme IFRS 9, au 31 décembre 2023.

		Au 31 décembre 2023								
		Valeur dans l'état de la situation financière consolidée				Juste valeur				
		Catégories de passifs financiers à la juste valeur				Mode de détermination de la juste valeur				
		Passifs au coût amorti		Passifs à la juste valeur par le compte de résultat consolidé	Passifs à la juste valeur par le compte de résultat consolidé et détenus à des fins de transaction	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	
(en millions d'euros)	Note	Total				Total				
Emprunts et autres passifs financiers										
Emprunts obligataires non courants	Note 8.1.1	16 782	16 782	-	-	14 124	13 430	694	-	
Emprunts obligataires courants	Note 8.1.1	1 299	1 299	-	-	1 299	1 299	-	-	
Dettes financières non courantes	Note 8.1.1	1 995	1 995	-	-	1 652	-	1 652	-	
Dettes financières courantes	Note 8.1.1	5 895	5 895	-	-	5 895	-	5 895	-	
Dettes locatives IFRS 16 non courantes	Note 8.1.1	1 533	1 533	-	-	1 533	-	1 533	-	
Dettes locatives IFRS 16 courantes	Note 8.1.1	467	467	-	-	467	-	467	-	
Trésorerie passive	Note 8.1.3	379	-	379	-	379	-	-	379	
Dettes fournisseurs	Note 5.3	7 960	7 960	-	-	7 960	-	7 960	-	
Passifs du domaine concédé courants et non courants	Note 5.5	2 011	2 011	-	-	2 011	-	2 011	-	
Instruments dérivés courants et non courants	Note 8.3	745	-	745	-	745	-	745	-	
Autres dettes d'exploitation	Note 5.3	8 973	8 973	-	-	8 973	-	8 973	-	
TOTAL		48 039	46 915	1 124	-	45 039	14 729	29 930	379	

8.2.4 Compensation des actifs et passifs financiers

Au 31 décembre 2023, les seuls actifs et/ou passifs financiers faisant l'objet d'accords de compensation globale exécutoire sont les dérivés gérés dans le cadre de contrats ISDA ou EFET. Ces instruments ne sont compensables qu'en cas de défaut d'une des parties au contrat. Ils ne sont par conséquent pas compensés comptablement.

Au 31 décembre 2023, ces dérivés sont comptabilisés à l'actif pour un montant de 259 millions d'euros et au passif pour un montant de 746 millions d'euros dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe.

8.3 Risques de marché et instruments financiers

Dans le cadre de ses activités opérationnelles et financières, le Groupe est exposé à différents risques financiers pour lesquels il a mis en place des règles de gestion :

- les risques de marché : risque de taux d'intérêt, risque de change et risque sur matières premières ;
- le risque de liquidité ;
- le risque de crédit.

Le risque action est présenté dans les notes 8.1.3.2 et 9.2.2.2.

Instruments dérivés

Pour couvrir son exposition aux risques de marché, Veolia utilise des produits dérivés dont la plupart sont qualifiés d'instrument de couverture.

Les instruments dérivés sont évalués à leur juste valeur dans l'état de la situation financière consolidée. Sauf exception détaillée ci-dessous, la variation de juste valeur des instruments dérivés est enregistrée en contrepartie du compte de résultat consolidé. Les justes valeurs des dérivés sont estimées à partir des modèles de valorisations communément utilisés prenant en compte les données issues des marchés actifs.

Les gains et pertes nets des instruments à la juste valeur par le compte de résultat consolidé correspondent aux flux échangés et à la variation de valeur de l'instrument.

La comptabilité de couverture est applicable si :

- la relation de couverture est clairement définie et documentée à la date de sa mise en place ;
- l'efficacité de la relation de couverture est démontrée dès son origine puis par la vérification régulière de la corrélation entre la variation de la valeur de marché de l'instrument de couverture et celle de l'élément couvert. La fraction inefficace de la couverture est systématiquement enregistrée en résultat.

Les types de relations de comptabilité de couverture actuellement mis en œuvre par le Groupe répondent aux exigences de la norme IFRS 9 et sont alignés sur la stratégie et les objectifs de gestion du risque du Groupe.

Dans ces relations de couverture, l'efficacité du dérivé est évaluée en utilisant la méthode des dérivés hypothétiques : le dérivé désigné dans chaque relation de couverture doit permettre de compenser les variations des flux de trésorerie de l'élément couvert.

Les principales sources d'inefficacité sont les suivantes :

- effet du risque de crédit du Groupe et des contreparties sur la juste valeur des instruments de couverture qui n'est pas reflété dans la variation de la juste valeur des éléments couverts (change, taux et matières premières). Conformément à IFRS 13, la mesure du risque de crédit sur instruments dérivés est effectuée de manière régulière. L'absence de matérialité n'a jamais donné lieu à constatation d'un ajustement à ce titre ;
- modifications du calendrier et du montant des flux attendus des transactions couvertes pour le risque de change transactionnel.

Les variations de juste valeur d'une période à l'autre sont comptabilisées de manière différente selon le type de comptabilité de couverture appliqué.

La couverture de juste valeur permet de couvrir l'exposition aux variations de la juste valeur de la totalité ou d'une partie d'un actif ou passif comptabilisé affectant le résultat net présenté. Les variations de juste valeur de l'instrument de couverture sont enregistrées en résultat de la période. De manière symétrique, la variation de valeur de l'élément couvert attribuable au risque couvert est enregistrée au compte de résultat de la période (et ajuste la valeur de l'élément couvert). Ces deux réévaluations se compensent au sein des mêmes rubriques du compte de résultat, au montant près de la « part inefficace » de la couverture.

La couverture de flux de trésorerie permet de couvrir l'exposition aux variations de flux de trésorerie d'un actif ou passif comptabilisé ou d'une transaction prévue et hautement probable affectant le résultat net présenté. Pour les couvertures de flux de trésorerie, la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture

est enregistrée directement en autres éléments du résultat global, la variation de juste valeur du sous-jacent n'étant pas enregistrée dans l'état de la situation financière consolidée. La variation de valeur de la part inefficace est comptabilisée quant à elle en résultat. Les montants enregistrés en autres éléments du résultat global sont reclassés en résultat du ou des mêmes périodes que celles au cours desquelles l'actif acquis ou le passif émis affecte le résultat.

La couverture d'un investissement net à l'étranger couvre l'exposition au risque de change de l'actif net (y compris les prêts considérés comme faisant partie de l'investissement) de l'activité à l'étranger (IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères »). Pour ce type de couverture, la partie des profits ou des pertes sur l'instrument de couverture qui est considérée comme efficace est comptabilisée en autres éléments du résultat global dans les écarts de conversion, la partie inefficace étant comptabilisée dans le compte de résultat consolidé. Le profit ou la perte inscrit dans les écarts de conversion est comptabilisé en résultat lors de la sortie de l'investissement à l'étranger.

Certaines opérations conformes à la politique de gestion des risques de taux et de change du Groupe mais ne répondant pas aux critères de la comptabilité de couverture sont comptabilisées comme des instruments à des fins de transaction/non qualifiés de couverture.

Pour les couvertures de change, le Groupe désigne uniquement la composante « spot » des instruments dérivés pour couvrir son risque de change. Le report-déport des contrats de couverture est exclu de la relation de couverture et est comptabilisé séparément dans le coût de financement, l'option du « coût de la couverture » n'ayant pas été retenue.

Sur **les matières premières**, les contrats d'achats/ventes sont généralement traités en dehors du champ d'application d'IFRS 9 (traitement own-use), à l'exception de certaines opérations spécifiques sur l'électricité, le charbon et le gaz. Pour ces opérations spécifiques, la comptabilité de couverture de flux de trésorerie est systématiquement privilégiée.

La qualification en « own-use » est démontrée lorsque les conditions suivantes sont réunies :

- les volumes achetés ou vendus au titre de ces contrats correspondent à des besoins d'exploitation de la filiale ;
- les contrats ne donnent pas lieu à un règlement net au sens de la norme IFRS 9 et, en particulier, une livraison physique intervient systématiquement ;
- les contrats ne sont pas assimilables à des ventes d'options au sens de la norme IFRS 9.

Les instruments de couverture de matières premières entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 9 sont des instruments dérivés et sont évalués à leur juste valeur, le plus souvent établie à partir de données observables. La variation de juste valeur et l'impact net du dénouement des opérations sont comptabilisés en résultat opérationnel.

8.3.1 Gestion des risques de marchés

Pour gérer et réduire ses expositions aux risques, Veolia a recours à des instruments financiers dérivés : la direction financements et trésorerie de Veolia Environnement est directement responsable de la mise en place et du suivi de ces couvertures tandis que le contrôle des opérations et le suivi des limites permettant d'assurer la sécurité des opérations traitées sont placés sous la responsabilité des équipes middle et back-office de la direction financière.

La juste valeur dans l'état de la situation financière consolidée des instruments financiers dérivés est la suivante :

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2022		Au 31 décembre 2023	
		Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés de taux	8.3.1.1	69	633	39	432
Couvertures de juste valeur		-	633	-	428
Couvertures de flux de trésorerie		69	-	39	4
Dérivés non qualifiés de couverture		1	-	-	-
Instruments dérivés de change	8.3.1.2	343	386	200	232
Couvertures d'investissements nets		77	45	54	42
Couvertures de juste valeur		175	130	99	128
Couvertures de flux de trésorerie		21	45	13	40
Dérivés non qualifiés de couverture		70	166	34	22
Instruments dérivés de matières premières	8.3.1.3	350	584	20	82
TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS		762	1 603	259	746
Dont instruments dérivés non courants		128	720	50	493
Dont instruments dérivés courants		634	883	209	253

Les justes valeurs des instruments dérivés inscrites dans l'état de la situation financière consolidée et leur mode de détermination (selon la description présentée en note 8.2.1) se répartissent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023		Niveau 2 (en %)		Niveau 3 (en %)	
	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés de taux	39	432	100 %	100 %	0 %	0 %
Instruments dérivés de change	200	232	100 %	100 %	0 %	0 %
Instruments dérivés de matières premières	20	82	100 %	100 %	0 %	0 %
TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS	259	746	100 %	100 %	0 %	0 %

Les instruments dérivés évalués sur la base de modèles internes avec certains paramètres non observables étaient notamment des instruments dérivés sur électricité pour lesquels il n'y avait pas de prix cotés sur des marchés actifs (notamment pour les options d'achats d'électricité de maturité très longue), ni de données observables sur les marchés (cours à terme des composantes matières) en particulier pour les échéances éloignées. Il n'existe plus d'instruments dérivés de niveau 3 au 31 décembre 2023.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022		Niveau 2 (en %)		Niveau 3 (en %)	
	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés de taux	69	633	100 %	100 %	0 %	0 %
Instruments dérivés de change	343	386	100 %	100 %	0 %	0 %
Instruments dérivés de matières premières	350	584	52 %	100 %	48 %	0 %
TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS	762	1 603	78 %	100 %	22 %	0 %

8.3.1.1 Gestion du risque de taux d'intérêt

La politique de gestion du risque de taux est centralisée. La structure de financement du Groupe expose naturellement celui-ci aux risques de variation des taux d'intérêt. Ainsi, la position de trésorerie couvre les dettes à taux variables impactant les résultats financiers en fonction de l'évolution des taux d'intérêt.

La dette à court terme est principalement indexée sur des indices de taux court (€ster pour le programme de billets de trésorerie et Euribor/Libor pour les principales autres lignes de dette court terme). La dette moyen et long terme du Groupe est composée de dettes à taux fixe et à taux variable.

Veolia gère une position taux fixe/taux variable par devise afin de limiter l'impact des variations d'intérêts sur son résultat tout en optimisant le coût de sa dette, et utilise pour cela des instruments

fermes et optionnels d'échanges de taux d'intérêt. Le Groupe détermine l'existence d'une relation économique entre l'instrument de couverture et l'élément couvert sur la base des taux d'intérêt de référence, de la fréquence des coupons, de la devise ainsi que des nominaux.

Ces contrats d'échanges de taux utilisés peuvent être désignés comme instrument de couverture dans une relation de couverture de juste valeur ou de flux futurs de trésorerie.

Le tableau ci-dessous présente l'exposition au risque de taux de la dette brute (définie comme étant la somme des dettes financières non courantes, des dettes financières courantes et de la trésorerie passive) avant et après couverture économique.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022		Au 31 décembre 2023	
	Encours	% dette totale	Encours	% dette totale
Taux fixe	22 502	77,0 %	21 221	73,7 %
Taux variable	6 723	23,0 %	7 553	26,3 %
Dettes brute avant couverture	29 225	100,0 %	28 775	100,0 %
Taux fixe	17 607	61,6 %	17 547	61,9 %
Taux variable	10 973	38,4 %	10 804	38,1 %
Dettes brute après couverture et réévaluation à la juste valeur des dettes à taux fixe	28 580	100,0 %	28 351	100,0 %
Imputation de la juste valeur des dérivés de couverture (actifs)/passifs	599		414	
DETTE BRUTE AU COÛT AMORTI	29 179		28 765	

Au 31 décembre 2023, la dette brute totale après couverture est à taux fixe à hauteur de 61,9% et à taux variable à hauteur de 38,1%.

La baisse du taux fixe et l'augmentation du taux variable de la dette brute avant couverture sont essentiellement dues au remboursement cette année de 976 millions d'euros de dettes obligataires € à taux fixe, et à l'augmentation de l'encours des billets de trésorerie sur l'année pour 742 millions d'euros.

Au 31 décembre 2023, le Groupe dispose d'une trésorerie et équivalents de trésorerie de 8 696 millions d'euros dont la rémunération est indexée pour l'essentiel sur les taux variables.

Le Groupe gère son exposition aux variations de taux d'intérêt à partir de la dette financière brute à taux variable nette des disponibilités.

La position nette variable du Groupe après prise en compte des instruments de couverture de la dette (position passive) est de -215 millions d'euros dont 4 923 millions à moins d'un an, -2 638 millions d'euros de 1 à 5 ans et -2 500 millions à plus de 5 ans.

Swaps prêteur taux fixe/ emprunteur taux variable (en millions d'euros)	Montant notionnel des contrats par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Au 31 décembre 2023	4 500	-	3 000	1 500	-	428
Au 31 décembre 2022	4 500	-	2 600	1 900	-	634

Au 31 décembre 2023, le montant cumulé des ajustements de couverture de juste valeur apportés aux dettes obligataires et inclus dans leurs valeurs comptables est de +15,6 millions d'euros.

L'amélioration de la juste valeur de +206 millions d'euros est liée à la baisse des forwards de taux Euro au 31 décembre 2023 par rapport à fin 2022. Elle est compensée à hauteur de -206 millions d'euros par la réévaluation de la juste valeur de la dette attribuable au risque couvert. Les travaux de revue de l'inefficacité de ces instruments de couverture n'ont pas donné lieu à des impacts significatifs.

Couverture de flux de trésorerie de taux

Le Groupe a mis en place des swaps de taux d'intérêt dont l'objectif est de fixer le coût des dettes existantes à taux variables ou le coût d'émission des dettes futures.

Les flux contractuels des swaps sont payés de façon symétrique aux flux d'intérêt des emprunts couverts. Le montant différé en capitaux propres est reconnu en résultat sur la période où le flux d'intérêt de la dette impacte le résultat.

Swaps prêteur taux variable/ emprunteur taux fixe/achats de caps (en millions d'euros)	Montant notionnel des contrats par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Au 31 décembre 2023	1 268	250	1 000	18	39	4
Au 31 décembre 2022	271	-	250	21	69	-

Couverture de juste valeur de taux

Le risque de variation de valeur de la dette est couvert par des swaps prêteurs taux fixes – emprunteurs taux variables qui correspondent à des opérations de variabilisation de dettes obligataires (cf. note 8.1.1.1) enregistrées en dettes financières courantes et non courantes.

Les swaps qualifiés de couverture de juste valeur représentent un encours notionnel de 4 500 millions d'euros au 31 décembre 2023, stable par rapport à l'encours du 31 décembre 2022 avec une juste valeur nette de -428 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre -634 millions d'euros au 31 décembre 2022, inscrite dans l'état de la situation financière consolidée qui se décompose comme suit :

Les swaps qualifiés de couverture de flux de trésorerie représentent un encours notionnel de 1268 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 271 millions d'euros au 31 décembre 2022 avec une juste valeur nette de +35 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre +69 millions d'euros au 31 décembre 2022.

L'augmentation de l'encours notionnel est due à la mise en place de nouvelles couvertures pour un montant de 1000 millions d'euros.

La baisse de valeur du portefeuille de -34 millions d'euros est essentiellement liée à la baisse des forwards de taux euro sur la période, les nouvelles opérations ayant été traitées en fin d'exercice 2023 et impactant peu la juste valeur totale.

L'efficacité des relations de couverture a été mesurée mais n'a pas donné lieu à des impacts significatifs.

Le montant inscrit directement dans les capitaux propres, part du Groupe, au titre des dérivés de taux en couverture de flux de trésorerie s'élève à -6 millions d'euros après prise en compte de l'impôt au 31 décembre 2023. Le montant reclassé des capitaux propres au compte de résultat s'élève au 31 décembre 2023 à -3 millions d'euros.

Les flux contractuels associés aux swaps de taux sont payés de façon simultanée aux flux contractuels des emprunts à taux variables et le montant différé en autres éléments du résultat global est reconnu en résultat sur la période où le flux d'intérêt de la dette impacte le résultat.

Dérivés de taux non qualifiés de couverture

Un certain nombre d'instruments financiers dérivés n'ont pas été qualifiés de couverture au regard de la norme IFRS 9. Le Groupe considère néanmoins que ces opérations ne présentent pas de caractère spéculatif et sont nécessaires à la gestion efficace de son exposition au risque de taux d'intérêt.

(en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2023			Juste valeur des dérivés		
	Total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Total instruments financiers fermes	839	839	-	-	-	-
TOTAL DÉRIVÉS DE TAUX NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE	839	839	-	-	-	-

La variation du montant du portefeuille de dérivés de taux non qualifiés de couverture entre 2022 et 2023 s'explique principalement par la variation de l'encours d'instruments financiers à court terme en couverture des placements de trésorerie.

Pour rappel, l'analyse au 31 décembre 2022 est la suivante :

(en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2022			Juste valeur des dérivés		
	Total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Total instruments financiers fermes	1 629	1 625	4	-	1	-
TOTAL DÉRIVÉS DE TAUX NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE	1 629	1 625	4	-	1	-

8.3.1.2 Gestion du risque de change

Les activités internationales que le Groupe exerce génèrent des flux dans de nombreuses devises.

La trésorerie centrale du Groupe gère le risque de change de façon centralisée dans le cadre de limites fixées par le directeur financier.

Le risque de change, tel que défini par la norme IFRS 7, est principalement généré par :

- les opérations d'achats et de ventes de biens et services en devise liées à l'exploitation et les couvertures associées (change à terme, par exemple). Le Groupe est peu exposé au risque de change transactionnel. En effet, les activités du Groupe sont réalisées par des filiales qui opèrent dans leur propre pays et dans leur propre devise. Leur exposition au risque de change est donc naturellement limitée;
- les actifs et passifs financiers en devise dont les prêts/emprunts en devises et les couvertures économiques associées (swap de change par exemple). Les implantations à l'étranger conduisent à mettre en place des financements en devises locales. Dans le cadre du financement intra-groupe, ces lignes de crédit peuvent générer un risque de change. C'est pourquoi, pour en limiter l'impact, Veolia a développé une politique visant à adosser des financements en devises ou des dérivés de change à des créances intra-groupes libellées dans la même devise. La stratégie de couverture de l'exposition patrimoniale du Groupe consiste principalement à couvrir certains investissements nets à l'étranger et à s'assurer que chaque société du Groupe n'a pas de position bilantielle de change significative pouvant entraîner une forte volatilité du résultat de change;
- les investissements dans des filiales étrangères matérialisés par la conversion des comptes impactant les réserves de conversion. Le Groupe détermine la relation économique entre l'instrument de couverture et l'élément couvert en comparant les variations de

valeur de l'instrument de couverture attribuables à une variation du taux de change spot avec les variations de ce même taux sur l'élément couvert. La politique du Groupe est d'aligner les conditions essentielles des contrats des instruments de couverture (devise, nominaux, maturité...) sur l'élément couvert.

Risque de change sur le coût de financement

Les implantations à l'étranger conduisent à mettre en place des financements en devises locales.

Les dettes en devises étrangères portées par la société mère Veolia Environnement SA sont généralement couvertes soit par des instruments dérivés soit adossées à des actifs dans la même devise.

Le coût de financement du Groupe, de -539 millions d'euros équivalents, au 31 décembre 2023, est principalement libellé en EUR (46 %), USD (19 %), GBP (3 %), CZK (2 %), CNY (7 %), PLN (4 %), BRL (1 %), HUF (4 %) et CLP (6 %).

Une appréciation de 10 % des principales devises auxquelles le Groupe est exposé (GBP, USD, PLN, CZK et CNY) face à l'euro entraînerait une hausse du coût de financement de 21 millions d'euros et une dépréciation de 10 % entraînerait une baisse du coût de financement de 17 millions d'euros.

Risque de conversion

Étant donné sa présence internationale, la conversion des comptes de résultat des filiales étrangères du Groupe est sensible aux variations de change.

Le tableau ci-dessous récapitule la sensibilité de certains agrégats du compte de résultat consolidé du Groupe à une variation de plus ou moins 10 % des parités de change face à l'euro, liée à la conversion des comptes des filiales libellées en devise étrangère.

(en millions d'euros)	Contribution aux comptes consolidés								Sensibilité à une variation de :		
	Euro	Livre Sterling	Dollar US	Zloty polonais	Couronne tchèque	Dollar australien	Renminbi chinois	Autres devises	Total	10 %	-10 %
Chiffre d'affaires	19 101	2 911	5 181	3 138	2 247	1 970	1 069	9 735	45 351	2 891	-2 365
Résultat opérationnel	795	292	400	177	232	111	60	780	2 847	230	-189

Risque de change et de conversion dans l'état de la situation financière consolidée

De par sa présence internationale, l'état de la situation financière consolidée du Groupe est sensible aux variations de change. Une variation de l'euro affecte la conversion dans la situation financière consolidée des actifs de filiales libellés en devise étrangère.

Face aux actifs les plus significatifs, le Groupe a émis de la dette dans les devises concernées. Les principaux actifs nets du Groupe se situent aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Chine, en Pologne, en Australie, au Chili et en République Tchèque. Une appréciation de 10 % des principales devises des pays ci-dessus face à l'euro entraînerait une hausse de l'actif net de 1 542 millions d'euros et une dépréciation de 10 % entraînerait une baisse des actifs nets de -1 261 millions d'euros.

Couverture des investissements nets à l'étranger

Les instruments financiers qualifiés de « couverture d'un investissement net » se décomposent, par nature, de la façon suivante :

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2023 par date de maturité			Juste valeur des dérivés		
	Montant	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Swaps emprunteurs devises	308	308	-	-	10	-
Swap prêteurs devises	295	295	-	-	-	7
Instruments optionnels	3 338	3 274	64	-	43	15
Cross currency swaps	60	-	60	-	1	20
TOTAL	4 001	3 877	124	-	54	42

Les swaps de change susmentionnés sont de durée courte mais ils sont en général renouvelés à l'échéance, en attente d'un financement dans la devise du pays considéré et de durée appropriée.

Les instruments optionnels correspondent principalement à des stratégies de couvertures sous forme de tunnels d'options.

La politique du Groupe est de ne couvrir l'investissement net qu'à hauteur du nominal de la dette en devise ayant servi au financement des titres.

Les prêts et créances intra-groupes faisant partie d'un investissement à l'étranger (IAS 21) font l'objet d'une couverture quasi-systématique par un financement externe en devises ou via des dérivés de change (cross currency swap, change à terme, tunnels d'options) répondant

aux critères de qualification imposés par la norme IFRS 9. Les écarts de change remontés en réserve de conversion au titre des instruments de couverture sont symétriquement inverses aux écarts de change constatés en réserves de conversion au titre des créances faisant partie de l'investissement net sauf dans les cas où :

- le prêt intra-groupe faisant partie de l'investissement net à l'étranger ne fait pas l'objet d'une couverture ;
- il existe une inefficacité de la couverture provenant de la différence entre le montant nominal de la couverture et le montant de l'actif net couvert ;
- seul l'actif net de la filiale à l'étranger (hors prêt faisant partie de l'investissement net) fait l'objet d'une couverture.

Les écarts de change enregistrés en réserve de conversion Groupe, au 31 décembre 2023, sont détaillés en 10.2.4.

Pour rappel, l'analyse au 31 décembre 2022 est la suivante :

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2022 par date de maturité			Juste valeur des dérivés		
	Montant	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Swaps emprunteurs devises	15	15	-	-	1	-
Swap prêteurs devises	-	-	-	-	-	-
Instruments optionnels	4 954	4 882	72	-	75	22
Cross currency swaps	60	-	60	-	1	23
TOTAL	5 029	4 897	132	-	77	45

Couverture de juste valeur de change

Les instruments financiers qualifiés de « couverture de juste valeur » se décomposent, par nature, de la façon suivante :

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2023 par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Achats à terme	1 206	1 186	20	-	11	19
Ventes à terme	7 463	6 640	823	-	88	109
DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	8 669	7 826	843	-	99	128

Les couvertures de juste valeur ci-dessus concernent pour l'essentiel des swaps de change en couverture d'éléments inscrits au bilan. Il s'agit principalement de la couverture de financements internes et, dans une moindre mesure, de la couverture de contrats de projets ou de ventes d'équipement et solutions de traitements d'eau. L'impact de ces couvertures est compensé par la réévaluation des sous-jacents associés.

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2022 par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Achats à terme	957	938	19	-	14	38
Ventes à terme	6 836	5 748	1 088	-	161	92
DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	7 793	6 686	1 107	-	175	130

Couverture de flux de trésorerie de change

Les instruments financiers qualifiés de « couverture de flux de trésorerie » se décomposent, par nature, de la façon suivante :

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2023 par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Achats à terme	281	274	7	-	11	2
Ventes à terme	551	549	2	-	2	38
DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE	832	823	9	-	13	40

Les couvertures de flux de trésorerie ci-dessus relèvent pour l'essentiel d'opérations relatives à des achats/ventes à terme de devises différentes de la devise fonctionnelle des entités considérées pour des besoins liés à leur activité propre.

Il s'agit notamment de couvertures de change liées aux achats et ventes de matières premières en Europe centrale.

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2022 par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Achats à terme	614	572	42	-	18	4
Ventes à terme	898	896	2	-	4	41
DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE	1 512	1 468	44	-	22	45

Couverture des expositions de change dans l'état de la situation financière consolidée par des dérivés non qualifiés de couverture

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2023 par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Swaps prêteurs et achats à terme	4 111	4 111	-	-	18	2
Swaps emprunteurs et ventes à terme	1 306	1 306	-	-	16	20
DÉRIVÉS DE CHANGE NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE	5 417	5 417	-	-	34	22

Le portefeuille de dérivés de change ci-dessus est principalement contracté par Veolia Environnement dans le but de couvrir un endettement net en devises (constitué d'emprunts en devises ainsi que des prêts et emprunts intra-groupes en devises).

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2022 par date de maturité			Juste valeur des dérivés		
	Montant	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Swaps prêteurs et achats à terme	6 579	6 579	-	-	24	136
Swaps emprunteurs et ventes à terme	2 413	2 413	-	-	46	30
DÉRIVÉS DE CHANGE NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE	8 992	8 992	-	-	70	166

8.3.1.3 Gestion du risque sur matières premières

Les achats d'énergie, de consommables et de matières premières constituent une dépense importante de fonctionnement dans les activités du Groupe, en particulier le gasoil pour les activités liées à la collecte des déchets, le charbon et le gaz pour les activités de fourniture de services énergétiques, l'électricité pour les activités liées au traitement et à la distribution d'eau. Le Groupe est donc exposé à leurs fluctuations de prix.

Les contrats long terme établis par Veolia comprennent généralement des clauses de révision de prix et/ou d'indexation qui permettent de répercuter l'essentiel de la hausse des coûts des matières premières ou des carburants et combustibles sur les prix des prestations vendues aux clients, même si cette répercussion peut se faire parfois avec un décalage dans le temps.

Néanmoins, dans le cadre de la gestion de leurs approvisionnements

et de l'optimisation de leurs coûts ou de la couverture d'une production future, certaines filiales du Groupe, selon leurs activités, peuvent être amenées à s'engager dans des contrats d'achat et de vente à terme de matières ou encore à mettre en place des dérivés permettant de figer les coûts des approvisionnements ou les prix de vente de matières premières produites (électricité).

Ces opérations s'effectuent dans le cadre de la politique de gestion du risque de prix des matières premières du Groupe, qui a pour objectif une couverture progressive sur trois ans (lorsqu'elle est possible) afin de limiter la volatilité des résultats.

Au 31 décembre 2023, la juste valeur des instruments dérivés sur matières premières ressort respectivement à 20 millions d'euros à l'actif et à 81 millions d'euros au passif.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022		Au 31 décembre 2023	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés matières premières	350	584	20	81
Électricité	287	309	17	11
Produits pétroliers	-	-	-	-
CO ₂	-	-	-	-
Charbon	3	4	-	1
Gaz	60	270	3	69
Autres	-	-	-	-

La ventilation de ces instruments dérivés par type de couverture s'établit de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022		Au 31 décembre 2023	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés matières premières	350	584	20	81
Couverture de juste valeur	-	1	-	-
Couverture de flux de trésorerie	63	290	2	59
Dérivés non qualifiés de couverture	287	293	18	22

La forte variation du portefeuille de dérivés sur matières premières est liée à une baisse des volumes d'électricité, notamment due à la fin d'un contrat en Allemagne, ainsi qu'à la forte baisse des cours de clôture 2023 versus 2022.

Gaz à effet de serre

Contraintes réglementaires et politique de gestion

Dans le cadre de la gestion d'installations de combustion, le Groupe est exposé aux risques inhérents au fonctionnement du système communautaire d'échange de quotas d'émission (SCEQE) de gaz à effet de serre mis en place par l'Union européenne en 2005.

Pour accélérer le rythme des réductions d'émissions, la Phase 4 (2021-2030) prévoit que le nombre total de quotas d'émission (allocation gratuite de quotas) diminue à un taux annuel de 2,2 %. En décembre 2022, le Conseil et le Parlement européen sont parvenus à un accord politique provisoire prévoyant notamment d'augmenter ce taux de réduction annuel du plafond d'émissions à 4,3 % par an de 2024 à 2027 et 4,4 % de 2028 à 2030. Le Conseil a formellement adopté cette nouvelle trajectoire en avril 2023.

Dans le cadre de la réglementation européenne, chaque année, le bilan des émissions réelles est établi et donne lieu à restitution des droits correspondants. Au-delà de sa politique de réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe, Veolia est ainsi amené à acheter ou à vendre des droits selon que ses émissions sont supérieures ou inférieures à ses allocations dans le cadre de sa politique de couverture décrite ci-dessus.

Par ailleurs, la Chine a également officiellement lancé en 2021, un Système d'échange de quotas d'émissions à l'échelle du pays entier et se focalisant dans un premier temps sur les producteurs d'électricité. Les impacts sont peu matériels à ce stade pour le Groupe.

Traitement comptable retenu par le Groupe

En l'absence de dispositions IFRS spécifiques, le Groupe a retenu le traitement comptable dit de net liability approach qui consiste à reconnaître un passif à la clôture si les émissions réelles excèdent les quotas détenus conformément à la norme IAS 37.

Les quotas sont gérés comme un coût de production et à ce titre ils sont reconnus en stocks :

- pour une valeur nulle lorsqu'ils sont reçus à titre gratuit ;
- à leur coût d'acquisition s'ils sont acquis à titre onéreux sur le marché.

Les opérations relatives à ces quotas, réalisées sur le marché à terme, sont généralement traitées en dehors du champ d'application d'IFRS 9 (traitement own-use).

Le bilan de l'année 2023 est le suivant :

Volumes (en milliers de tonnes)	Au 1er janvier 2023	Variation de périmètre	Attributions	Acquisitions / Cessions Annulations	Consommation s	Au 31 décembre 2023
TOTAL	435	163	2 466	5 767	-7 960	871

Le stock de 871 milliers de tonnes est équivalent à environ 67 millions d'euros au 31 décembre 2023 sur la base d'un prix spot de 77,25 euros par tonne.

6

8.3.2 Gestion du risque de liquidité

La gestion opérationnelle de la liquidité et le financement sont assurés par la direction financements et trésorerie. Cette gestion passe par la centralisation des financements significatifs dans le but d'optimiser la liquidité et la trésorerie.

Le Groupe se finance à travers les marchés obligataires internationaux, les marchés des placements privés internationaux, le marché du billet de trésorerie ainsi que sur le marché du crédit bancaire (cf. note 8.1.1.4 « Dettes financières non courantes et courantes »).

8.3.2.1 Échéancier des passifs financiers

Au 31 décembre 2023, les flux contractuels non actualisés sur l'endettement financier net (sur la valeur nominale) par date de maturité sont les suivants :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023		Échéancier des flux contractuels non actualisés					
	Valeur comptable	Total des flux contractuels non actualisés	2024	2025	2026	2027	2028	Au-delà de 5 ans
Emprunts obligataires (1)	18 081	18 391	1 288	1 804	1 472	2 596	2 051	9 181
Autres dettes	8 269	8 269	6 287	218	361	211	164	1 028
Dettes financières brutes hors IFRS 16, coût amorti et effet des dérivés de couverture	26 350	26 659	7 574	2 022	1 833	2 807	2 214	10 209
Dettes locatives IFRS 16	2 000	2 311	495	378	295	217	196	730
Dettes financières brutes, hors coût amorti et effet des dérivés de couverture	28 350	28 970	8 070	2 400	2 128	3 024	2 410	10 939
Impact des dérivés de couverture de la dette	414							
Dettes financières brutes	28 764	28 970	8 070	2 400	2 128	3 024	2 410	10 939
Trésorerie et équivalent trésorerie	-8 696							
Actifs liquides et actifs financiers liés au financement	-1 892							
Endettement financier net des liquidités	18 176	28 970	8 070	2 400	2 128	3 024	2 410	10 939

(1) Hors coût amorti et effet des dérivés de couverture de la dette.

8.3.2.2 Positions de liquidité nette

Le détail des liquidités nettes dont le Groupe disposait au 31 décembre 2023 est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
Veolia Environnement :		
Crédit syndiqué MT non tiré	5 500	4 500
Lignes de crédit bilatérales MT non tirées	910	727
Lignes de crédit bilatérales CT non tirées	-	75
Ligne de lettres de crédit	-	-
Trésorerie, équivalents de trésorerie, actifs liquides et actifs de financement	8 073	8 344
Filiales :		
Lignes de crédit bilatérales	-	689
Trésorerie, équivalents de trésorerie, actifs liquides et actifs de financement	2 617	2 244
TOTAL DES LIQUIDITÉS	17 100	16 579
Dettes courantes et trésorerie passive :		
Dettes courantes	7 018	7 662
Trésorerie passive	214	379
TOTAL DES DETTES COURANTES ET TRÉSORERIE PASSIVE	7 232	8 041
TOTAL DES LIQUIDITÉS NETTES DES DETTES COURANTES ET TRÉSORERIE PASSIVE, ACTIFS LIQUIDES ET ACTIFS LIÉS AU FINANCEMENT	9 868	8 538

Au 31 décembre 2023, Veolia dispose d'un total de liquidité de 17 milliards d'euros dont 11 milliards prennent la forme de disponibilités et équivalents de trésorerie.

Au 31 décembre 2023, les équivalents de trésorerie sont principalement détenus par Veolia Environnement (6 138 millions d'euros). Ils se composent principalement d'OPCVM monétaires pour 3 514 millions d'euros et des dépôts à terme pour 2 624 millions d'euros.

Confirmation de la perspective de crédit

Le 20 avril 2023, Standard and Poor's a confirmé la notation de crédit de Veolia Environnement, A-2/BBB avec une perspective stable.

De son côté, Moody's a confirmé, le 28 avril 2023, la notation P-2/Baa1 avec une perspective stable.

La maturité des lignes confirmées et non utilisées est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Échéancier					
		Total	2024	2025	2026	2027	2028
Crédits syndiqués non tirés	4 500	-	-	-	-	4 500	-
Lignes de crédit	802	75	550	100	-	77	-
Ligne de lettres de crédit	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	5 302	75	550	100	-	4 577	-

8.3.2.3 Informations sur les clauses de remboursement anticipé des emprunts

Dettes de Veolia Environnement

La documentation juridique des financements bancaires et obligataires contractés par la Société ne renferme pas de covenant financier, c'est-à-dire d'engagement de respecter un ratio de couverture ou une notation de crédit minimum dont le non-respect pourrait entraîner l'exigibilité anticipée du financement considéré.

Refinancement des lignes de liquidité multidevises

Le groupe a décidé de refinancer, début mars 2023, ses deux crédits syndiqués (crédit syndiqué historique de 3 milliards d'euros et crédit syndiqué ex-Suez de 2,5 milliards d'euros) avec la mise en place d'un nouveau crédit syndiqué unique d'un montant de 4,5 milliards d'euros.

Ce crédit syndiqué n'a pas été tiré au 31 décembre 2023.

Renouvellement des lignes de crédit bilatérales

Veolia Environnement dispose de lignes de crédit bilatérales pour un montant total non tiré au 31 décembre 2023 de 802 millions d'euros.

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

Dettes des filiales

Certains financements de projets ou consentis par des organismes de développement multilatéraux à des filiales du Groupe renferment des covenants financiers (tels que définis ci-dessus).

Sur la base des diligences effectuées auprès de ses filiales, la Société considère que les covenants inclus dans la documentation des financements significatifs étaient respectés (ou que les prêteurs y avaient renoncé) au 31 décembre 2023.

8.3.3 Gestion du risque de crédit

Le Groupe est exposé au risque de contrepartie sur différents aspects : par ses activités opérationnelles, ses activités de placement de trésorerie et de produits de dérivés.

8.3.3.1 Risque de contrepartie lié aux activités opérationnelles

Le risque de crédit doit s'analyser différemment sur les actifs financiers opérationnels et sur les créances d'exploitation. Le risque de

crédit sur les actifs financiers opérationnels s'apprécie au travers du rating des clients majoritairement publics. Le risque sur les autres créances d'exploitation s'apprécie au travers de l'analyse des retards de paiement et/ou des défaillances des clients en tenant compte de leur nature (publics/privés) comme détaillé ci-après.

L'analyse du risque de crédit clients du Groupe peut être appréhendée au travers des quatre catégories suivantes (clients publics-autorité délégante, clients privés-particuliers, clients publics autres et clients entreprises):

(en millions d'euros)	Note	Au 31 décembre 2023			Ventilation par type de client			
		Valeur comptable	Pertes de valeur	Valeur nette comptable	Clients publics - Autorité délégante	Clients privés - particuliers	Clients publics - autres	Clients privés - entreprises
Actifs financiers opérationnels non courants et courants	5.4	1 410	-17	1 393	932	-	8	453
Créances clients	5.3	11 600	-1 245	10 355	2 167	2 425	1 449	4 314
Autres créances d'exploitation courantes	5.3	1 854	-92	1 762	214	77	56	1 413
Actifs financiers non courants en prêts et créances	8.1.2	657	-135	522	120	66	8	328
Actifs financiers courants en prêts et créances	8.1.2	366	-26	340	39	38	3	260
PRÊTS ET CRÉANCES		15 887	-1 515	14 372	3 472	2 606	1 524	6 768
Autres actifs financiers	8.1.2	1 929	-25	1 904	7	9	1	1 887
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2023		17 816	-1 540	16 276	3 479	2 615	1 525	8 655
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2022		17 658	-1 305	16 353	3 554	2 302	1 367	9 131

L'antériorité des actifs non dépréciés et échus est analysée ci-après :

(en millions d'euros)	Note	Montant des actifs échus non dépréciés				
		Valeur nette comptable	Montant des actifs non échus	0-6 mois	6 mois - 1 an	Plus d'un an
Actifs financiers opérationnels non courants et courants	5.4	1 393	1 374	2	4	13
Créances clients	5.3	10 355	7 845	1 897	307	305
Autres créances d'exploitation courantes	5.3	1 762	1 512	95	53	102
Actifs financiers non courants en prêts et créances	8.1.2	522	522	-	-	-
Actifs financiers courants en prêts et créances	8.1.2	340	336	-	1	3
PRÊTS ET CRÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2023		14 372	11 589	1 994	365	422
Autres actifs financiers non courants et courants	8.1.2	1 904	1 873	-	31	-
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2023		16 276	13 462	1 994	396	422
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2022		16 353	13 561	1 910	422	460

Au 31 décembre 2023, les créances clients nettes d'un montant de 10 355 millions d'euros incluent notamment les factures à établir pour 3 752 millions d'euros contre 10 328 millions d'euros et 3 477 millions d'euros au 31 décembre 2022.

Au 31 décembre 2023, les créances clients supérieures à 6 mois s'élèvent à 1 694 millions d'euros en valeur brute et sont dépréciées à hauteur de 1 082 millions d'euros, soit une valeur nette totale de 612 millions d'euros. Elles représentent 5,9 % des créances nettes totales contre 762 millions d'euros au 31 décembre 2022 (7,4 %).

Les retards de paiement supérieurs à 6 mois sont notamment centrés sur la France, le Maroc et l'Italie et relèvent principalement de débiteurs publics (municipalités ou assimilés).

Au Maroc, les créances clients nettes s'élèvent à 158 millions d'euros dont 38 millions d'euros pour les créances échues depuis plus de 6 mois au 31 décembre 2023, contre 205 millions d'euros et 76 millions d'euros respectivement au 31 décembre 2022.

En Italie, les créances clients nettes s'élèvent à 178 millions d'euros dont 50 millions d'euros pour les créances échues depuis plus de 6 mois au 31 décembre 2023 contre 206 et 54 millions d'euros respectivement au 31 décembre 2022.

8.3.3.2 Risque de contrepartie lié aux activités de placements et de couverture

Le Groupe est exposé au risque de crédit sur le placement de ses excédents et au travers de l'utilisation d'instruments financiers dérivés pour gérer son risque de taux et de change. Le risque crédit correspond à la perte que le Groupe pourrait supporter en cas de défaillance des contreparties à leurs obligations contractuelles. Dans le cas des instruments financiers dérivés, ce risque correspond à la juste valeur de l'ensemble des instruments contractés avec une contrepartie si celle-ci est positive.

Le Groupe minimise le risque de contrepartie par des procédures de contrôle interne limitant le choix des contreparties bancaires à des banques et établissements financiers de premier rang (banques ou institutions financières disposant d'un rating minimum attribué par Moody's, Standard & Poor's ou Fitch : A3/P3/F3 sur le court terme et A2/A/A sur le long terme sauf exception justifiée). Les limites sont fixées pour chacune des contreparties en fonction de leur notation par les agences de rating, de la taille de leurs fonds propres et des engagements pris vis-à-vis du Groupe, et sont revues régulièrement. Par ailleurs, le Groupe a mis en place des Credit Support Annex avec ses principales contreparties limitant le risque de contrepartie grâce au mécanisme des appels de marge.

Les risques de contrepartie sur les opérations financières sont suivis de façon continue par le middle-office, au sein de la direction financière Groupe. Le Groupe n'est pas exposé à un risque lié à des concentrations significatives.

Les excédents de trésorerie dégagés au niveau de Veolia Environnement sont gérés avec un objectif de rentabilité voisin de celui du marché monétaire, en évitant une prise de risque en capital et en gardant un niveau de volatilité faible.

8.4 Produits et charges financiers

8.4.1 Coût de l'endettement financier

Les charges de l'endettement financier comprennent les intérêts à payer sur les emprunts calculés en utilisant la méthode du coût amorti et les pertes sur les dérivés de taux qualifiés ou non de couverture.

La charge d'intérêt incluse dans les paiements effectués au titre d'un contrat de location-financement est comptabilisée en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les produits de l'endettement financier comprennent les gains sur les dérivés de taux qualifiés ou non de couverture et sur les placements de trésorerie et équivalent de trésorerie.

Les produits provenant des intérêts sont comptabilisés dans le compte de résultat consolidé lorsqu'ils sont acquis en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les charges et produits de l'endettement financier sont représentatifs du coût de la dette financière diminuée des produits de la trésorerie et des équivalents de trésorerie. En outre, le coût de l'endettement inclut le résultat des dérivés qui sont affectés à la dette qu'ils soient qualifiés ou non, comptablement, de couverture.

Les produits de l'endettement financier s'élèvent à 585 millions d'euros. Les charges, quant à elles, s'élèvent à -1 124 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Le coût de l'endettement financier figurant au tableau des flux de trésorerie correspond au coût de l'endettement financier des activités poursuivies ci-dessus et à celui des activités non poursuivies, qui est nul au 31 décembre 2023.

Le poste « Intérêts financiers versés » au tableau des flux de trésorerie correspond au coût de l'endettement financier net des activités poursuivies et non poursuivies ajusté des intérêts courus de 9 millions d'euros et des variations de juste valeur des dérivés de couverture pour un montant de 8 millions d'euros en 2023.

(en millions d'euros)	2022	2023
Charges sur l'endettement	-488	-627
Actifs évalués à la juste valeur par résultat (option de juste valeur) (1)	45	313
Résultat sur instruments dérivés et relations de couverture et autres	-190	-225
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER	-633	-539

(1) Les équivalents de trésorerie sont évalués à la juste valeur par le résultat.

Le coût de l'endettement financier net (incluant l'impact de la réévaluation des passifs financiers pour 78 millions d'euros) s'établit à -539 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre -633 millions d'euros au 31 décembre 2022. Cette baisse du coût de l'endettement du Groupe est principalement liée à une augmentation du produit de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des actifs liquides, suite à la remontée des taux d'intérêts.

Le « Résultat sur instruments dérivés et relations de couverture et autres » comprend principalement au 31 décembre 2023 les éléments suivants :

- des charges d'intérêts nets sur les relations de couverture (juste valeur et flux de trésorerie) pour -251 millions d'euros ;
- les résultats sur instruments dérivés non éligibles au traitement de couverture pour 26 millions d'euros principalement sur des instruments dérivés de change.

Par ailleurs, la charge relative à l'inefficacité des relations de couverture d'investissement net en devise et de couverture de flux de trésorerie n'est pas significative en 2023 et 2022.

8.4.2 Autres revenus et charges financiers

Les autres revenus et charges financiers comprennent notamment les plus ou moins-values de cessions financières nettes de frais de cession, la désactualisation des provisions, les charges d'intérêts relatifs aux passifs du domaine concédé et les intérêts sur dettes locatives.

(en millions d'euros)	2022	2023
Gains nets/Pertes nettes sur les prêts et créances	15	-56
Plus ou moins-values de cessions financières nettes de frais de cession	256	53
Dividendes reçus	4	3
Actifs et passifs évalués à la juste valeur par le résultat	-	-
Désactualisation des provisions	-33	-49
Résultat de change et variations de juste valeur	-213	-79
Charges d'intérêts sur passifs du domaine concédé	-79	-84
Intérêts sur dettes locatives IFRS 16	-53	-58
Autres	-101	-169
AUTRES REVENUS ET CHARGES FINANCIERS	-204	-439

Au 31 décembre 2023, la variation des pertes nettes sur prêts et créances correspond principalement à la dépréciation des prêts actionnaires en Europe du Nord pour un montant de -44 millions d'euros.

Au titre de l'exercice 2023, les plus-values de cessions financières s'élèvent à 53 millions d'euros et comprennent essentiellement la plus-value de la cession des concessions d'eau italiennes pour 15 millions d'euros et de la cession d'une entité espagnole pour 16 millions d'euros.

Au titre de l'exercice 2022, les plus-values de cessions financières s'élèvent à 256 millions d'euros et comprennent essentiellement la plus-value de la cession des activités de déchets dangereux en France pour 107 millions d'euros, et la cession de Lanzhou Water en Chine pour 58 millions d'euros.

Au 31 décembre 2023, l'évolution du résultat de change et variations de juste valeur s'explique notamment par la diminution de l'effet inflation sur la dette de la filiale chilienne.

La variation des autres produits et charges financiers s'explique notamment par les coûts engagés d'un montant de -32 millions d'euros dans le contexte d'une réorganisation juridique au Canada ainsi que les intérêts payés dans le cadre d'un litige en Lituanie pour -17 millions d'euros.

Le détail des engagements hors bilan donnés est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31	Au 31	À moins d'un an	Échéance	
	décembre 2022	décembre 2023		De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Lettres de crédit	-112	-84	-56	-8	-20
Garantie d'une dette	-27	-77	-	-36	-41
Autres engagements donnés liés au financement	-50	-80	-17	-27	-36
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS LIÉS AU FINANCEMENT	-189	-241	-73	-71	-97

Les engagements relatifs aux contrats de location auxquels le Groupe a recours sont analysés en note 7.4.

8.5 Engagements liés aux activités de financement

8.5.1 Engagements donnés liés aux activités de financement

Garantie d'une dette : il s'agit principalement de garanties accordées à des organismes financiers au titre de dettes financières de sociétés non consolidées ou de sociétés consolidées selon la méthode de la mise en équivalence lorsque l'engagement porte sur la totalité de celle-ci.

Lettres de crédit : lettres de crédit délivrées par des établissements financiers au profit de créanciers, clients ou fournisseurs de sociétés du Groupe, à titre de garantie dans le cadre de leurs opérations d'exploitation.

8.5.2 Engagements reçus liés aux activités de financement

Ils s'élèvent à 253 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 257 millions d'euros au 31 décembre 2022.

Le détail par nature d'actifs est le suivant (en millions d'euros) :

Type de nantissements/hypothèques (en millions d'euros)	Montant d'actif nanté (a)	Total du poste de l'état de la situation financière consolidée (b)	% correspondant (a)/(b)
Sur actifs incorporels	21	8 500	0,3 %
Sur actifs corporels	424	17 134	2,5 %
Sur actifs financiers (1)	28		
Total actifs non courants	473	44 669	
Sur actifs courants	7	27 897	0,0 %
TOTAL	480	72 566	

(1) Les actifs financiers nantis étant constitués des titres de sociétés consolidées et d'autres actifs financiers, le rapport actif nanti/total du poste de l'état de la situation financière consolidée n'est pas pertinent.

Le détail des sûretés réelles par échéance est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023	Échéance		
			À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Actifs incorporels	15	21	2	12	7
Actifs corporels	102	424	9	33	382
Hypothèques	37	52	8	21	23
Nantissements de mobilier corporel (1)	65	372	1	12	359
Actifs financiers	26	28	-	-	28
Actifs courants	19	7	-	6	1
Nantissements de créances	-	-	-	-	-
TOTAL	162	480	11	51	418

(1) Il s'agit essentiellement d'équipements et matériels roulants.

8.5.3 Sûretés réelles données en garantie de dettes financières

Au 31 décembre 2023, le Groupe a consenti 480 millions d'euros de sûretés réelles en garantie de dettes financières, contre 162 millions d'euros au 31 décembre 2022. Cette hausse est essentiellement due au refinancement long terme par des entités chinoises auprès des banques Minsheng et CMB contre un adossement d'actifs de 358 millions d'euros.

CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT NET PAR ACTION

9.1 Procédures de gestion du capital

Veolia Environnement gère son capital dans le cadre d'une politique financière prudente et rigoureuse visant d'une part à s'assurer un accès aisé aux marchés de capitaux français et internationaux, afin d'investir dans des projets générateurs de valeur, et d'autre part à rémunérer de façon satisfaisante les actionnaires tout en maintenant une notation de crédit Investment Grade.

Le 28 mai 2019, Veolia Environnement a conclu un contrat de liquidité conforme aux dispositions du cadre juridique en vigueur avec Kepler Cheuvreux prenant effet au 1^{er} juin 2019, pour une période initiale s'achevant le 31 décembre 2019, puis renouvelable tacitement pour des périodes d'un an.

9.2 Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère

9.2.1 Capital

Le capital est entièrement libéré.

9.2.1.1 Augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe

Au cours de l'exercice 2023, Veolia Environnement a procédé, le 9 mai 2023, à une première augmentation de capital d'environ 4 millions d'euros prélevés sur les primes, à la suite de l'acquisition définitive par les bénéficiaires des droits aux actions de performance attribuées dans le cadre de la décision du conseil d'administration du 5 mai 2020, portant le capital social à 3 576 919 375 euros.

Le 13 décembre 2023, Veolia Environnement a réalisé une seconde augmentation de capital d'environ 222 millions d'euros, prime d'émission incluse, dans le cadre de l'opération d'actionnariat salarié Sequoia 2023, sur la base de la délégation de compétence donnée par l'assemblée générale mixte du 27 avril 2023 portant le capital social à 3 627 058 335 euros. Des frais liés à cette opération ont été imputés sur la prime d'émission pour environ 1 million d'euros.

Au cours de l'exercice 2022, Veolia Environnement avait procédé, le 2 mai 2022, à une première augmentation de capital d'environ 4 millions d'euros prélevés sur les primes, à la suite de l'acquisition définitive par les bénéficiaires des droits aux actions de performance attribuées dans le cadre de la décision du conseil d'administration du 30 avril 2019, portant le capital social à 3 502 858 580 euros.

Le 14 décembre 2022, Veolia Environnement avait réalisé une seconde augmentation de capital de 244 millions d'euros, prime d'émission incluse, dans le cadre de l'opération d'actionnariat salarié Sequoia 2022, sur la base de la délégation de compétence donnée par l'assemblée générale mixte du 15 juin 2022 portant le capital social à 3 572 871 835 euros. Des frais liés à cette opération avaient été imputés sur la prime d'émission pour 1 million d'euros.

9.2.1.2 Nombre d'actions émises et valeur nominale

Le capital social était divisé en 714 574 367 actions au 31 décembre 2022 et 725 411 667 actions au 31 décembre 2023. La valeur nominale de chaque action est de 5 euros.

9.2.1.3 Capital autorisé non émis

Dans le cadre de la gestion financière de Veolia Environnement, les résolutions d'augmentation de capital approuvées tous les deux ans par l'assemblée générale de Veolia Environnement visent à autoriser le conseil d'administration à procéder à des opérations d'augmentation de capital sous certaines conditions et dans la limite de certains plafonds. Elles permettent d'adapter la nature des instruments financiers à émettre en fonction des besoins de financement et de la situation des marchés de capitaux français et internationaux.

Ces résolutions, qui ont été approuvées par l'assemblée générale du 15 juin 2022, sont de manière générale, divisées en deux catégories et assorties des plafonds d'augmentation de capital suivants :

- celles pouvant donner lieu à des augmentations de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (« DPS ») dont le montant nominal est plafonné à environ 1 milliard d'euros (soit environ 30 % du capital de la Société à la date de l'assemblée générale ayant approuvé ces résolutions) ;
- celles pouvant donner lieu à des augmentations de capital avec suppression du DPS dont le montant nominal cumulé est plafonné à environ 350 millions d'euros (soit environ 10 % du capital de la Société à la date de l'assemblée générale ayant approuvé ces résolutions).

L'utilisation de ces résolutions ne peut conduire à la réalisation d'opérations d'augmentation de capital avec ou sans DPS excédant un deuxième plafond global d'un montant nominal d'environ 1 milliard d'euros (soit environ 30 % du capital de la Société à la date de l'assemblée générale ayant approuvé ces résolutions).

L'ensemble de ces autorisations sont suspendues en période d'offre publique d'achat déposée par un tiers et visant à prendre le contrôle de la Société.

Exercices 2022 et 2023

Le nombre d'actions susceptibles d'être émises en vertu des autorisations d'augmentation de capital approuvées par l'assemblée générale du 15 juin 2022 s'élevait à 210 171 514 actions sur la base de 700 571 716 actions composant le capital de la Société au 15 juin 2022.

Au cours de l'exercice 2022, 14 849 101 actions ont été émises en vertu des 210 171 514 actions susvisées.

Au cours de l'exercice 2023, 10 837 300 actions ont été émises en vertu des 210 171 514 actions susvisées.

9.2.2 Imputation des titres d'autocontrôle sur les capitaux propres

Les actions d'autocontrôle sont comptabilisées en réduction des capitaux propres.

Les pertes et profits résultant de la cession des actions d'autocontrôle et les dividendes liés sont imputés directement sur les capitaux propres et n'affectent pas le résultat.

9.2.2.1 Opérations d'achat et de cession d'actions propres

Aux 31 décembre 2022 et 2023, les opérations d'achat ou de cession sur les actions propres de Veolia Environnement effectuées dans le cadre du contrat de liquidité sont les suivantes :

	2022	2023
Nombre d'actions achetées au cours de l'exercice	8 906 053	9 685 607
Nombre d'actions vendues au cours de l'exercice	8 625 111	9 856 579

Au 31 décembre 2023, Veolia Environnement détient 162 970 actions au titre de ce contrat de liquidité. Une autorisation de tirage de 20 millions d'euros a été consentie au titre du fonctionnement de ce contrat de liquidité.

Les titres d'autocontrôle aux 31 décembre 2022 et 2023 s'élèvent respectivement à 12 619 170 et 10 362 269 actions.

9.2.2.2 Risque actions

Au 31 décembre 2023, Veolia Environnement possède 10 362 269 actions en autocontrôle dont 6 370 621 affectées à des opérations de croissance externe et 3 991 648 acquises en vue de l'attribution aux salariés dans le cadre des plans d'épargne salariale dont bénéficient certains salariés pour une valeur de marché de 296 millions d'euros sur la base d'un cours à 29 euros et une valeur comptable de 376 millions d'euros imputée en fonds propres.

En 2022, la variation des écarts de conversion reflète principalement l'évolution du renminbi chinois (-75 millions d'euros), du dollar américain (+367 millions d'euros), de la livre sterling (-52 millions d'euros), du peso argentin (-45 millions d'euros) et du rouble russe (-36 millions d'euros).

Variation des écarts de conversion (total des capitaux propres attribuables aux Propriétaires de la société mère et aux Participations ne donnant pas le contrôle)

(en millions d'euros)	Total	Dont attribuables aux propriétaires de la société mère
Écarts sur les filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères	227	169
Écarts sur le financement net des investissements à l'étranger	-221	-222
Solde au 31 décembre 2022	6	-52
Écarts sur les filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères	-529	-471
Écarts sur le financement net des investissements à l'étranger	-58	-60
Variations de l'exercice 2023	-587	-531
Écarts sur les filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères	-302	-301
Écarts sur le financement net des investissements à l'étranger	-279	-282
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2023	-581	-583

9.2.3 Affectation du résultat et dividendes

L'Assemblée Générale du 23 avril 2023 a fixé le dividende en numéraire à 1,12 euro par action au titre de l'exercice 2022. Ce dividende est détaché de l'action le 9 mai 2023 et mis en paiement en date du 11 mai 2023, pour un montant total de 787 millions d'euros.

En 2022, un dividende de 688 millions d'euros a été distribué par Veolia Environnement et prélevé sur le bénéfice de l'exercice 2021.

9.2.4 Écarts de conversion

Au 31 décembre 2023, le montant cumulé des écarts de conversion est de -583 millions d'euros (en part du Groupe).

En 2023, la variation des écarts de conversion reflète principalement l'évolution du renminbi chinois (-122 millions d'euros), du dollar américain (-253 millions d'euros), du peso argentin (-154 millions d'euros), de la couronne tchèque (-58 millions d'euros) et du rouble russe (-49 millions d'euros).

Au 31 décembre 2022, le montant cumulé des écarts de conversion est de -52 millions d'euros (en part du Groupe).

Ventilation par principales devises de la réserve de conversion dans le total des capitaux propres attribuables aux Propriétaires de la société mère

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Variation	Au 31 décembre 2023
Renminbi chinois	242	-122	120
Dollar américain	493	-253	240
Couronne tchèque	19	-58	-39
Dollar australien	17	-43	-26
Peso mexicain	-13	-11	-24
Zloty polonais	-68	29	-39
Peso argentin	-177	-154	-331
Livre sterling	-191	31	-160
Dollar de Hong Kong	-247	19	-228
Peso colombien	-55	24	-32
Forint hongrois	-66	19	-47
Leu Roumain	-27	-	-27
Won Coréen	16	-9	6
Rouble Russe	36	-49	-13
Autres devises	-30	46	16
TOTAL	-52	-531	-583

6

9.2.5 Réserve de juste valeur

Elle ressort, en part du Groupe, à +306 millions d'euros au 31 décembre 2023, et +286 millions d'euros au 31 décembre 2022. Elle se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	Titres disponibles à la vente	Dérivés de matières premières en couverture de flux de trésorerie	Dérivés de change en couverture de flux de trésorerie	Coût de la couverture	Dérivés de taux en couverture de flux de trésorerie	Total	Dont attribuables aux propriétaires de la société mère
Montant au 31 décembre 2022	307	-76	5	6	26	268	286
Variation de valeur	-2	67	-12	-12	-5	36	20
Autres variations	2	-1	1	-	-7	-4	-
MONTANT AU 31 DÉCEMBRE 2023	307	-10	-7	-6	15	299	306

Les montants sont présentés net d'impôts.

La variation de valeur des instruments financiers évalués à la juste valeur par capitaux propres concerne principalement les couvertures de gaz pour +44 millions d'euros en Europe (voir note 8.3).

Aucun montant significatif n'a été recyclé au compte de résultat consolidé au titre des instruments dérivés de taux de couverture de flux de trésorerie et inscrit en produit (charge) de l'endettement financier.

9.3 Participations ne donnant pas le contrôle

Conformément à la norme IFRS 10, les participations ne donnant pas le contrôle sur les filiales consolidées par intégration globale sont considérées comme des éléments de capitaux propres.

En outre, selon la norme IAS 32 « Instruments financiers – Présentation », les engagements de rachats sur participations ne donnant pas le contrôle (puts) sont considérés comme une dette.

9.3.1 Participations ne donnant pas le contrôle

Le détail des variations des participations ne donnant pas le contrôle figure dans l'état de variation des capitaux propres.

Les participations ne donnant pas le contrôle au 31 décembre 2023 concernent principalement :

- en Europe hors France : la Pologne pour 190 millions d'euros, l'Allemagne pour 220 millions d'euros, l'Espagne pour 205 millions d'euros ;
- dans le Reste du monde : le Chili pour 679 millions d'euros, les États-Unis pour 268 millions d'euros, la Chine pour 223 millions d'euros.

9.3.2 Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle

La part du résultat revenant aux participations ne donnant pas le contrôle représente -397 millions d'euros sur l'exercice 2023 contre -282 millions d'euros sur l'exercice 2022.

La ventilation des participations ne donnant pas le contrôle par segment opérationnel, est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
France et déchets spéciaux Europe	-15	-11
Europe hors France (1)	-99	-183
Reste du monde (2)	-165	-183
Technologie de l'Eau	-3	-21
Autres	-	-
PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	-282	-397

(1) Dont part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle en Europe centrale (-171 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre -84 millions d'euros au 31 décembre 2022).

(2) Dont part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle en Australie (-24 millions d'euros), au Chili (-98 millions d'euros) et aux États-Unis (-21 millions d'euros) au 31 décembre 2023.

9.4 Titres super-subordonnés et obligations convertibles OCEANE

9.4.1 Obligations convertibles OCEANE

Le 8 mars 2016, Veolia Environnement a émis des obligations convertibles de type OCEANE. L'opération se comptabilise en capitaux propres pour la part correspondant à l'option de conversion, dont le règlement est prévu uniquement en actions. Le rachat des obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles est intervenu le 14 septembre 2019. La part imputée en capitaux propres au 31 décembre 2019 s'élève à -5,5 millions d'euros.

Veolia Environnement a émis le 12 septembre 2019, dans le cadre d'un placement privé sans droit préférentiel de souscription, des obligations à options de conversion et/ou d'échanges en actions nouvelles et/ou existantes à échéances 1^{er} janvier 2025 pour un montant nominal de 700 millions d'euros (voir aussi note 8.1.1).

9.4.2 Titres super subordonnés

Le 8 novembre 2021, Veolia Environnement a réalisé une émission de 500 millions d'euros d'obligations hybrides portant un coupon de 2 % jusqu'à sa première date de révision en février 2028. Les frais encourus dans le cadre de cette opération se sont élevés à -3 millions d'euros.

Pour mémoire, le 14 octobre 2020, Veolia Environnement a réalisé une émission de 2 milliards d'euros dont les produits ont servi à refinancer l'acquisition des 29,9 % du capital de Suez auprès d'Engie.

Cette émission a pris la forme de deux tranches de titres super-subordonnés à durée indéterminée en euros :

- 850 millions d'euros portant un coupon de 2,25 % jusqu'à sa première date de révision en avril 2026 ;
- 1 150 millions d'euros portant un coupon de 2,50 % jusqu'à sa première date de révision en avril 2029.

En 2022, les titres super subordonnés avaient augmenté de 1 624 millions d'euros avec l'acquisition de Suez SA.

Au 31 décembre 2023, ils se décomposent en trois tranches :

- la 1^{ère} émise le 30 mars 2015 pour 500 millions d'euros portant intérêt au taux fixe de 2,5 %, révisé pour la première fois sept ans après l'émission sur la base du taux de swap à cinq ans. Cette tranche a été remboursée le 30 mars 2022.
- la 2^{ème} tranche émise le 19 avril 2017 pour 600 millions d'euros avec un coupon initial fixe de 2,875 %, révisé pour la première fois sept ans après l'émission sur la base du taux de swap à cinq ans, puis tous les cinq ans. Cette tranche a été partiellement rachetée pour 397 millions d'euros le 23 novembre 2023.
- la dernière tranche émise le 2 septembre 2019 pour 500 millions d'euros avec un coupon initial fixe de 1,625 %, révisé pour la première fois sept ans après l'émission puis tous les cinq ans.

Le 22 novembre 2023, Veolia Environnement a réalisé, dans le cadre de son programme EMTN, une nouvelle émission de 600 millions d'euros portant un coupon de 6% jusqu'à sa première date de révision en février 2029.

Conformément à la norme IAS 32.11 et compte tenu de ses caractéristiques intrinsèques (absence de remboursement obligatoire, absence d'obligation de payer un coupon, sauf en cas de distribution de dividendes aux actionnaires ou de rachat de ses propres instruments), cet instrument est comptabilisé en capitaux propres.

9.5 Résultat net par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net part du Groupe ajusté de l'exercice attribuable aux actions ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions composant le capital en circulation pendant l'exercice.

En application de la norme IAS 33, le nombre moyen pondéré d'actions en circulation pris en compte dans le calcul du résultat net par action est ajusté pour prendre en compte la distribution de dividendes en actions intervenue au cours de l'exercice. En application de la norme IAS 33.9 et 12, le résultat net part du Groupe ajusté prend en compte le coût du coupon attribuable aux porteurs de titres super subordonnés émis par Veolia Environnement.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat net part du Groupe ajusté de l'exercice attribuable aux actionnaires ordinaires de la société mère par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, augmenté du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires qui auraient été émises suite à la conversion en actions ordinaires, de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives.

Sont présentées, ci-dessous, les informations sur les résultats et les actions ayant servi au calcul des résultats de base et dilué par action, pour l'ensemble des activités.

	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
Calcul du nombre moyen d'actions ordinaires (en millions de titres)	688	705
Nombre moyen d'actions ordinaires pour le calcul du résultat net par action non dilué	688	705
Actions théoriques supplémentaires issues des plans d'achat ou de souscription d'actions	26	26
Nombre moyen d'actions ordinaires pour le calcul du résultat net par action dilué (en millions de titres)	714	731
Résultat net part du Groupe par action (en millions d'euros)		
Résultat net part du Groupe (en millions d'euros)	716	937
Résultat net part du Groupe par action (en euros):		
Non dilué	1,04	1,33
Dilué (*)	1,00	1,28
Résultat net part du Groupe des activités non poursuivies par action (en millions d'euros)		
Résultat net part du Groupe des activités non poursuivies (en millions d'euros)	-79	-24
Résultat net part du Groupe des activités non poursuivies par action (en euros):		
Non dilué	-0,11	-0,03
Dilué	-0,11	-0,03
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION		
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies (en millions d'euros)	794	961
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies par action (en euros) :		
Non dilué	1,15	1,36
Dilué	1,11	1,31

Les seuls instruments potentiellement dilutifs reconnus par Veolia Environnement sont les options d'achat ou de souscription d'actions qui sont présentées en note 6.2.2.

Note 10

PROVISIONS

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », des provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice, il existe une obligation actuelle juridique ou implicite du Groupe à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé, qu'il est probable que l'extinction de cette obligation se traduira pour l'entreprise par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques et le montant de cette obligation peut être estimé de façon fiable.

Les provisions incluent l'ensemble des pertes jugées probables afférentes aux litiges de toutes natures (fiscal autre que lié à l'impôt sur les résultats, social et autres) que Veolia rencontre dans la conduite de ses affaires, y compris les redressements ou les positions fiscales incertaines identifiées mais ne faisant pas encore l'objet d'un redressement.

Veolia est généralement soumis à une obligation contractuelle d'entretien et de réparation des installations gérées au titre de contrats de service public. Les frais d'entretien et de réparation en découlant sont analysés conformément à la norme IAS 37 sur les provisions et font l'objet le cas échéant de provisions pour engagements contractuels en cas de retard dans les travaux à réaliser.

Dans le cas des restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé formalisé ou d'un début d'exécution, avant la date de clôture. Les coûts d'exploitation futurs ne sont pas provisionnés.

Les provisions pour coûts de fermeture et postérieurs à la fermeture regroupent les obligations légales ou contractuelles auxquelles le Groupe est soumis au terme de l'exploitation de sites (principalement provisions pour remise en état de site) et, d'une façon plus générale, les dépenses associées à la conservation de l'environnement (provision pour risques environnementaux).

S'agissant des provisions pour remise en état de centres de stockage de déchets ultimes, Veolia comptabilise ses engagements de reconstitution de site au fur et à mesure de l'enfouissement des déchets en contrepartie d'un composant de l'actif immobilisé. Cet actif est amorti dans l'exercice en fonction de sa consommation. Les coûts pris en compte considèrent les spécificités techniques et opérationnelles des sites, ainsi que les exigences des réglementations applicables. Les durées des suivis postérieurs à la clôture des centres de stockage varient selon les pays dans lesquels le Groupe opère (France : 30 ans et Grande Bretagne : 60 ans). Le calcul des coûts totaux est affecté de l'inflation et, en fonction du calendrier des dépenses projetées, un taux d'actualisation est appliqué (dépendant du pays et de la maturité des flux). Les provisions sont calculées, par site, à la date de clôture en tenant compte du taux de remplissage des centres de stockage des déchets, des coûts totaux estimés par année, de la date prévue de fermeture du site et du taux d'actualisation, et sont constituées progressivement pendant la durée d'exploitation.

Les provisions, dont l'échéance est à plus d'un an, sont actualisées lorsque l'impact est significatif. Les taux d'actualisation utilisés reflètent les appréciations actuelles de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés à ce passif. Les effets liés à la désactualisation des provisions sont constatés au compte de résultat consolidé, dans la rubrique « autres revenus et charges financiers ».

L'évolution des provisions non courantes et courantes au cours de l'exercice 2023 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Entrée/ Dotation de l'exercice	Remboursement/ Consommation de l'exercice	Reprises sans objet	Écarts actuariels	Dés-actualisation	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassements courant/ non courant	Autres mouvements	Au 31 décembre 2023
Provisions pour litiges fiscaux (1)	73	17	-9	-15	-	-	1	-1	-	-8	58
Provisions pour litiges sociaux	32	12	-6	-5	-	-	-	-	-	-3	30
Provisions pour autres litiges	190	32	-41	-16	-	-1	2	-1	-	-6	159
Provisions pour engagements contractuels	94	205	-207	-3	-	-	-	-	-	-	87
Provisions pour dépréciation des travaux en cours et pertes sur contrats à LT	332	52	-22	-54	-	1	1	-6	-	-18	286
Provisions pour coûts de fermeture et postérieurs à la fermeture	1 177	44	-35	-42	-	63	-	-7	-	8	1 208
Provisions pour restructuration	42	20	-17	-13	-	-	-	-	-	16	48
Provisions propre assureur	322	161	-83	-38	-	2	-	-1	-	-3	360
Autres provisions	818	210	-79	-61	-	-	-7	-7	-	-65	810
Provisions hors engagements sociaux	3 080	753	-499	-248	-	65	-3	-24	-	-78	3 046
Provisions pour engagements sociaux	781	79	-91	-46	41	23	15	-14	-	-21	767
TOTAL PROVISIONS	3 860	833	-590	-295	41	89	12	-38	-	-99	3 813
PROVISIONS NON COURANTES	2 844	476	-298	-198	41	89	22	-31	-110	-28	2 807
PROVISIONS COURANTES	1 015	356	-292	-97	-	-	-11	-6	110	-71	1 005

(1) Provisions autres que liées à l'impôt sur les résultats.

Les **provisions pour litiges**, dans leur globalité, s'élèvent à 247 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 295 millions d'euros au 31 décembre 2022.

Les segments opérationnels France et déchets spéciaux Europe, Europe hors France, Reste du monde, Technologies de l'eau contribuent respectivement à hauteur de 63 millions d'euros, 49 millions d'euros, 91 millions d'euros et 39 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Des informations complémentaires relatives aux principaux litiges sont décrites en note 12.

Les **provisions pour engagements contractuels** au 31 décembre 2023 concernent principalement la France et déchets spéciaux Europe pour 43 millions d'euros et l'Europe hors France pour 33 millions d'euros.

Les **provisions pour dépréciation des travaux en cours et pertes sur contrats à long terme**, pour un montant total de 285 millions d'euros au 31 décembre 2023, concernent principalement les segments opérationnels France et déchets spéciaux Europe pour 17 millions d'euros, Europe hors France pour 40 millions d'euros, le Reste du monde pour 137 millions d'euros, Technologies de l'eau pour 91 millions d'euros.

Les **provisions pour coûts de fermeture et postérieurs à la fermeture** s'élèvent à 1 208 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 1 177 millions d'euros au 31 décembre 2022 et concernent principalement les segments opérationnels suivants :

- France et déchets spéciaux Europe pour 443 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 439 millions d'euros au 31 décembre 2022 ;

- Europe hors France pour 310 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 323 millions d'euros au 31 décembre 2022 ;

- Reste du monde pour 422 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 388 millions d'euros au 31 décembre 2022.

L'évolution de ces provisions sur l'exercice 2023 résulte notamment de la désactualisation des provisions pour 63 millions d'euros sur l'exercice.

La décomposition par nature d'obligations est la suivante :

- les provisions pour remise en état de site s'élèvent fin 2023 à 1 079 millions d'euros contre 1 060 millions d'euros fin 2022 ;
- les provisions pour risques environnementaux à hauteur de 64 millions d'euros fin 2023 contre 84 millions d'euros fin 2022 ;
- les provisions pour démantèlement, pour 65 millions d'euros fin 2023 contre 33 millions d'euros fin 2022.

Les **provisions propre assureur** proviennent essentiellement de filiales d'assurance et de réassurance du Groupe.

Les **autres provisions** incluent des engagements divers enregistrés au niveau des filiales et dont les montants sont individuellement peu significatifs. Elles concernent principalement les segments opérationnels suivants :

- France et déchets spéciaux Europe pour 122 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 110 millions d'euros au 31 décembre 2022 ;
- Europe hors France pour 145 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 162 millions d'euros au 31 décembre 2022 ;
- Reste du monde pour 132 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 150 millions d'euros au 31 décembre 2022 ;

- Technologies de l'eau pour 126 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 149 millions d'euros au 31 décembre 2022 ;
- Autres pour 285 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 247 millions d'euros au 31 décembre 2022.

Au 31 décembre 2023, les **provisions pour engagements sociaux** ressortent à 767 millions d'euros dont 670 millions d'euros au titre des

provisions pour retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi (soumis à la norme IAS 19 et détaillé en note 6.3), et 97 millions d'euros au titre des autres avantages à long terme.

L'évolution de ces provisions au 31 décembre 2023 s'explique principalement par la consolidation de la Lydec.

Note 11 IMPÔTS

11.1 Impôts sur les résultats

L'impôt sur le résultat (charge ou produit) comprend la charge (ou le produit) d'impôt courant et la charge (ou le produit) d'impôt différé.

11.1.1 Analyse de la charge fiscale

Les éléments de la charge fiscale sont les suivants :

(en millions d'euros)	2022	2023
Charge/produit fiscal(e) courant(e)	-595	-573
France	-100	-38
Autres pays	-495	-535
Charge/produit fiscal(e) différé(e)	175	62
France	92	-7
Autres pays	83	69
TOTAL DE LA CHARGE FISCALE	-420	-511

Certaines filiales françaises ont opté pour le groupe d'intégration fiscale constitué par Veolia Environnement. Veolia Environnement est seule redevable envers le Trésor Public français de l'impôt courant sur les sociétés calculé sur la base de la déclaration fiscale d'ensemble. L'économie d'impôt susceptible d'en résulter est acquise à Veolia Environnement, société intégrante.

11.1.2 Rapprochement des taux d'imposition

	2022	2023
Résultat net des activités poursuivies (a)	1 076	1 358
Résultat des entreprises associées (b)	71	63
Résultat des co-entreprises (c)	57	60
Quote-part dans les résultats nets des autres entités mises en équivalence (d)	-	-
Pertes de valeur sur goodwill des co-entreprises et autres entités mises en équivalence (e)	-	-
Impôts sur le résultat (f)	-420	-511
Résultat des activités intégrées poursuivies avant impôts (g) = (a)-(b)-(c)-(d)-(e)-(f)	1 369	1 747
Taux d'imposition apparent -(f)/(g)	30,7 %	29,3 %
Taux d'imposition théorique ⁽¹⁾	25,8 %	25,8 %
Pertes de valeurs nettes sur goodwill non déductibles	1,0 %	0,1 %
Différences de taux	-3,3 %	-4,2 %
Plus et moins-values de cession	-2,8 %	-0,1 %
Dividendes	2,0 %	1,3 %
Impôts sans base	6,7 %	7,9 %
Visibilité fiscale ⁽²⁾	5,8 %	6,0 %
Autres différences permanentes	-4,5 %	-7,5 %
TAUX D'IMPOSITION RÉEL	30,7 %	29,3 %

(1) Le taux d'imposition indiqué est le taux d'impôt légal français applicable sur les exercices 2022 et 2023.

(2) La visibilité fiscale regroupe principalement les activations et les pertes de valeur sur impôts différés.

Les principaux éléments en rapprochement sur l'exercice 2023 proviennent principalement :

- des opérations dans des pays à taux d'imposition plus faible ou plus élevé que le taux légal français ;
- du changement de taux d'impôt différé afin de tenir compte des modifications législatives dans certains pays ;
- des impôts sans base, dont notamment des taxes, autres que l'impôt sur les sociétés, répondant aux critères définis par la norme IAS 12 ;
- de la visibilité fiscale, liée principalement aux activations et aux pertes de valeur sur impôts différés.

Pour mémoire, les principaux éléments en rapprochement sur l'exercice 2022 provenaient principalement :

- des opérations dans des pays à taux d'imposition plus faible que le taux légal français ;
- des impôts sans base.

11.2 Actifs et passifs d'impôts différés

Les différences temporelles et les déficits fiscaux donnent généralement lieu à la constatation d'impôts différés actifs ou passifs.

Les actifs d'impôts différés résultant de différences temporelles ne sont comptabilisés que dans la mesure où il est probable :

- que des différences temporelles imposables suffisantes seront disponibles au sein de la même entité fiscale ou du même groupe fiscal, et dont on s'attend à ce qu'elles s'inversent au cours de la période où les différences temporelles déductibles se retourneront ou au cours des périodes sur lesquelles la perte fiscale résultant de l'actif d'impôt différé pourra être reportée en arrière ou en avant ;
- ou que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels cet actif pourra être imputé.

À chaque clôture, le Groupe procède à une revue de la valeur recouvrable des impôts différés actifs relatifs à des pertes fiscales reportables significatives.

Les impôts différés actifs afférents à ces pertes fiscales ne sont plus reconnus ou sont réduits lorsque des faits et circonstances propres à chaque société ou groupe fiscal concerné le nécessitent, notamment lorsque :

- l'horizon des prévisions et les incertitudes de l'environnement économique ne permettent plus d'apprécier le niveau de probabilité attaché à leur consommation ;
- les sociétés n'ont pas commencé à utiliser ces pertes ;
- l'horizon de consommation prévisible dépasse l'échéance de report autorisé par la législation fiscale ;
- ou encore lorsque l'imputation sur des bénéfices imposables futurs présente un caractère incertain en raison des risques de divergences d'interprétation dans l'application de la législation fiscale.

Les impôts différés actifs et passifs sont ajustés pour tenir compte de l'incidence des changements de la législation fiscale et des taux d'imposition en vigueur à la date de clôture. Les impôts différés ne sont pas actualisés.

L'évolution des impôts différés actifs et passifs au cours de l'exercice 2023 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Mouvements de l'activité en résultat	Mouvements d'activité hors résultat	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en actifs / passifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2023
Impôts différés actifs bruts	4 107	147	-23	75	-55	-	-70	4 181
Impôts différés actifs non appréhendés	-2 056	-110	2	10	16	-	-	-2 139
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS	2 051	37	-21	85	-39	-	-70	2 042
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	2 640	-25	-9	93	-43	-1	-82	2 575

Au 31 décembre 2023, les impôts différés actifs non appréhendés s'élèvent à -2 139 millions d'euros, dont -1 503 millions d'euros issus des déficits fiscaux et -636 millions d'euros issus des différences temporelles. Au 31 décembre 2022, ils s'élevaient à -2 056 millions d'euros dont -1 434 millions d'euros issus des déficits fiscaux et -622 millions d'euros au titre des différences temporelles.

La ventilation par nature des impôts différés actifs et passifs est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS		
Déficits fiscaux	1 840	1 841
Provisions et pertes de valeurs	523	450
Avantages sociaux	270	294
Instruments financiers	199	95
Actifs financiers opérationnels	31	72
Juste valeur des actifs acquis	121	167
Écarts de conversion	1	8
Locations financement	35	155
Immobilisations corporelles, incorporelles et actifs financiers opérationnels	89	228
Autres natures	998	871
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS BRUTS	4 107	4 181
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NON APPRÉHENDÉS	-2 056	-2 139
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS APPRÉHENDÉS	2 051	2 042

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS		
Immobilisations corporelles et incorporelles	1 061	1 184
Juste valeur des actifs acquis	614	721
Actifs financiers opérationnels	64	54
Instruments financiers	230	96
Locations financement	59	113
Provisions	31	29
Écarts de conversion	11	15
Avantages sociaux	61	71
Autres natures	509	292
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	2 640	2 575

La ventilation selon les principaux groupes fiscaux se décompose comme suit au 31 décembre 2023 :

(en millions d'euros)	Impôts différés actifs appréhendés sur déficit fiscal	Impôts différés actifs appréhendés sur différences temporelles	Impôts différés passifs sur différences temporelles	Position nette des impôts différés appréhendés
Groupe fiscal France	24	197	-198	23
Groupe fiscal aux États-Unis	152	213	-486	-122
TOTAL DES PRINCIPAUX GROUPES FISCAUX	176	410	-684	-99

L'échéancier de retournement de la position nette d'impôts différés sur différences temporelles et de la position nette d'impôts différés actifs sur déficits fiscaux sur le groupe fiscal France et aux États-Unis est le suivant :

(en millions d'euros)	Impôts différés actifs sur déficits fiscaux			Impôts différés nets sur différences temporelles			Total		
	< ou = 5 ans	> 5 ans	Total	< ou = 5 ans	> 5 ans	Total	< ou = 5 ans	> 5 ans	Total
Groupe fiscal France	24	-	24	-1	-	-1	23	-	23
Groupe fiscal aux États-Unis	152	-	152	25	-298	-273	177	-298	-121

L'échéancier de péremption des impôts différés actifs sur déficits fiscaux appréhendés et non appréhendés au 31 décembre 2023 est le suivant :

(en millions d'euros)	Échéance			Total au 31 décembre 2023	Total au 31 décembre 2022
	< ou = 5 ans	> 5 ans	Illimitée		
Déficits fiscaux appréhendés	192	44	103	338	389
Déficits fiscaux non appréhendés	635	399	469	1 503	1 451

La diminution des déficits fiscaux appréhendés au 31 décembre 2023 est liée à la réestimation par le Groupe de ses perspectives, notamment du groupe fiscal américain.

La ventilation par destination des impôts différés actifs et passifs est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2023
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS		
Impôts différés actifs sur résultats	1 882	1 898
Impôts différés actifs hors résultats	169	144
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS	2 051	2 042
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS		
Impôts différés passifs sur résultats	2 561	2 506
Impôts différés passifs hors résultats	79	69
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	2 640	2 575

11.3 Contrôles fiscaux

Dans le cadre de leurs activités courantes, les entités du Groupe en France et à l'étranger font l'objet de contrôles fiscaux réguliers.

Le Groupe apprécie les risques fiscaux liés à l'impôt sur les résultats conformément à l'interprétation IFRIC 23 en considérant notamment que les autorités fiscales mèneront un contrôle et auront pleine connaissance de toute l'information pertinente.

Les administrations fiscales ont mené divers contrôles fiscaux dans et hors des groupes d'intégration fiscale. À ce jour, ces contrôles n'ont pas conduit à une dette envers les administrations fiscales d'un

montant significativement supérieur à celui qui avait été estimé dans le cadre de la revue des risques fiscaux.

Au 31 décembre 2023 le Groupe a pris en compte dans son estimation des risques, les charges qui pourraient résulter des conséquences de ces contrôles fiscaux, en fonction de l'analyse technique des positions que le Groupe défend face aux administrations fiscales. Le Groupe revoit périodiquement l'estimation de ces risques au regard de l'évolution des contrôles et des contentieux.

11.4 Impôt minimum mondial (Pilier 2)

La loi de finance pour 2024 (article 33 de la loi n°2023-1322 du 29 décembre 2023) a transposé la Directive Pilier 2 (Directive (UE) 2022/2523 du Conseil du 14 décembre 2022) visant à instaurer un impôt minimal mondial. Compte tenu de son chiffre d'affaires, le groupe entre dans le champ d'application de cette nouvelle législation.

Une analyse méthodologique a été réalisée afin de déterminer les impacts financiers en résultant.

Le groupe ayant, au cours de l'exercice 2023, supporté un taux effectif d'imposition de 29.3%, l'impact financier de cette législation est non significatif et ne devrait pas avoir d'effet significativement défavorable sur le compte de résultat du groupe.

Note 12

ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

La direction considère, en application des critères de l'IAS 37, que les procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrage décrites ci-après ne doivent pas faire l'objet d'une provision ou, le cas échéant, d'une provision complémentaire, ou d'une reconnaissance d'un produit à recevoir au 31 décembre 2023, compte tenu du caractère incertain de leurs issues.

Les principaux actifs et passifs éventuels associés à des procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrage sont décrits ci-après :

Amérique du Nord

États-Unis - Eau - Flint

En novembre 2011, le gouverneur de l'État du Michigan (États-Unis) a déclaré que la ville de Flint (Michigan) (« Flint ») était en grande difficulté financière et a nommé un responsable des urgences (« Emergency Manager ») afin qu'il adopte des mesures drastiques d'économies. Dans cette perspective, l'Emergency Manager a décidé en 2013 de transférer provisoirement la source d'approvisionnement en eau de la ville de Détroit à la rivière Flint ; cette mesure s'inscrivait dans un plan à plus long terme de changement de source d'approvisionnement vers le lac Huron.

En 2013, Flint a retenu les services de la société d'ingénierie Lockwood Andrews & Newman (« LAN ») pour préparer la station de traitement d'eau de la ville au changement de source d'eau. En avril 2014, ladite station a commencé à traiter l'eau de la rivière Flint et à la distribuer aux habitants.

Peu après, ces derniers ont commencé à se plaindre de l'apparence, de l'odeur et du goût de l'eau distribuée. Entre août et décembre 2014, Flint a fait face à des problèmes de qualité de l'eau, caractérisant des violations de la réglementation nationale régissant l'eau potable du fait notamment du dépassement de la limite du taux autorisé de « Total Trihalomethanes » (« TTHM ») (des sous-produits de désinfection).

En février 2015, Flint a confié à une filiale américaine de la Société, Veolia Water North America Operating Services (« VWNAOS »), la réalisation d'une étude sur les effets résiduels du processus de chloration sur la coloration de l'eau, son goût et son odeur. Cette étude ponctuelle, facturée 40.000\$, a été réalisée en quatre semaines environ. Pendant tout ce temps et par la suite, Flint a continué à faire appel à LAN en tant que consultant principal en ingénierie de l'eau. Ainsi, en décembre 2014 et courant 2015, LAN a élaboré un plan de traitement et remis des rapports à la ville, notamment sur la conformité de l'eau de la rivière Flint à la loi sur l'eau potable (« Safe Drinking Water Act »). Dans son plan et ses rapports, LAN n'a émis aucune réserve sur le fait que la nouvelle source d'alimentation en eau de Flint pouvait créer des problèmes de plomb dans l'eau potable.

Le 18 février 2015, VWNAOS a rédigé un rapport intermédiaire, fondé entre autres sur des tests effectués exclusivement par Flint, lesquels étaient en conformité avec la réglementation relative au plomb et au cuivre. Ce rapport de VWNAOS indiquait que l'eau potable était « saine » dans la mesure où elle respectait « les normes étatiques et fédérales et les essais requis ». Le même jour, au cours d'une réunion organisée par le comité des travaux publics du conseil municipal de Flint, des employés de VWNAOS portaient à la connaissance du public les résultats de leur rapport intermédiaire.

En parallèle, Flint menait de son côté des analyses au domicile d'une résidente qui ont révélé un taux très élevé de plomb dans l'eau ; le résultat de ces analyses n'a pas été communiqué à VWNAOS.

Le 12 mars 2015, le rapport final de VWNAOS était adressé à Flint, puis rendu public. Dans son rapport, VWNAOS faisait un certain nombre de recommandations pour assurer la conformité des niveaux de TTHM à la réglementation et améliorer la qualité de l'eau relative à son goût, son odeur et sa couleur. Le rapport a également recommandé à Flint de travailler avec sa société d'ingénierie et l'État du Michigan, afin de développer un plan de contrôle de la corrosion. Flint a ignoré la plupart de ces recommandations jusqu'à fin 2015, lorsque l'État a ordonné la mise en place de certaines mesures, suite à la révélation de l'existence de plomb dans l'eau distribuée.

Le 24 juin 2015, un employé de l'agence fédérale américaine pour la protection de l'environnement a rédigé un mémorandum qui résumait les mesures prises par Flint et plusieurs agences gouvernementales en réponse aux niveaux élevés de plomb dans l'eau potable signalés par la résidente de Flint en février 2015.

Le 25 septembre 2015, Flint a finalement publié un communiqué officiel (« lead advisory ») auprès des résidents de Flint afin de les alerter sur la présence de plomb dans l'eau potable.

Le 16 octobre 2015, la ville est retournée s'approvisionner en eau potable auprès de la ville de Détroit.

Le 21 octobre 2015, le bureau du gouverneur du Michigan a mandaté un groupe de travail consultatif composé d'experts dans plusieurs disciplines (« Flint Water Advisory Task Force ») chargé de mener une étude indépendante sur la crise à Flint, y compris la contamination de l'eau au plomb.

Le 21 mars 2016, le rapport final du Flint Water Advisory Task Force, réalisé au terme de nombreux entretiens individuels et l'examen de multiples documents, était publié. Ce rapport conclut que la responsabilité de la crise de l'eau à Flint incombe largement à plusieurs entités gouvernementales du Michigan ainsi qu'à Flint ; le département de la qualité environnementale du Michigan et la ville de Flint n'ont notamment pas exigé ni mis en œuvre de contrôle de corrosion lors du changement de source d'approvisionnement et ce, contrairement à ce que requiert le régime fédéral applicable au plomb et au cuivre pour éviter toute contamination de l'eau potable.

Depuis février 2016, de nombreuses actions individuelles et actions de groupe putatives (« putative class actions ») ont été engagées devant la juridiction étatique et la juridiction fédérale du Michigan par des résidents de Flint contre plusieurs défendeurs, dont l'État du Michigan, le département de la qualité environnementale du Michigan, Flint, LAN et trois des filiales américaines de la Société, Veolia North America, Inc., VWNAOS et Veolia North America LLC (ci-après « VNA »).

Bien que la Société ait été citée dans plusieurs actions individuelles ou de groupe, elle n'a reçu aucune assignation et n'est partie défenderesse à aucune d'entre elles ; seules ses trois filiales américaines le sont.

En novembre 2020, un projet d'accord transactionnel a été conclu entre les demandeurs (aux actions individuelles ou de groupe, dans la procédure fédérale comme étatique) et certains défendeurs, dont l'État du Michigan et Flint, mais pas VNA ni la société d'ingénierie LAN. Cet accord transactionnel a été approuvé par la juge fédérale pour un montant de 626,25 million USD. En juillet 2023, LAN a informé le tribunal fédéral et le tribunal étatique qu'un accord transactionnel de principe venait d'être conclu avec les demandeurs, sans en préciser les détails. Les procédures à l'encontre de LAN ont été suspendues.

Elles se poursuivent en revanche en présence de VNA. Le fondement des actions engagées (procédures fédérale et étatique) est la négligence professionnelle.

Actions civiles devant le Tribunal fédéral du district de l'Est du Michigan (« United States District Court for the Eastern District of Michigan »)

Actions individuelles : ces actions ont été organisées selon une procédure dite « bellwether », qui permet la tenue d'une série de procès avec plusieurs petits groupes de demandeurs représentatifs. Le premier de ces procès a débuté en février 2022. Le 11 août 2022, après que le jury a informé le tribunal qu'il était dans l'incapacité de rendre une décision unanime, le juge fédéral a prononcé un mistrial (déclaration de fin de procès en raison de l'absence d'unanimité du jury). De nouvelles audiences (« retrial ») ont été programmées, puis finalement reportées sine die à la demande des plaignants. D'autres procès « bellwether », avec de nouveaux groupes de demandeurs, sont prévus à partir d'octobre 2024.

Action de groupe partielle (« Issues class action ») : en août 2021, la juge fédérale a partiellement certifié l'action de groupe (« issues class ») à l'égard de VNA. Cette action portait sur certaines questions précises relatives à l'éventuelle responsabilité de VNA. Le procès « issues class » était prévu mi-février 2024, pour plusieurs semaines.

Début février, VNA et les avocats de l'action de groupe ont sollicité la suspension du procès « issues class » en raison d'un accord transactionnel de principe entre les parties ; la procédure a été suspendue par le tribunal fédéral. Cet accord transactionnel prévoit :

(i) un paiement de 25 millions USD pour les réclamations des demandeurs à l'action de groupe partielle, donnant lieu à l'extinction de cette dernière ainsi que de l'action de groupe putative engagée devant le tribunal étatique et

(ii) un paiement de 1,5 million USD pour les demandeurs mineurs individuels représentés par les avocats à l'action de groupe partielle, dans la limite de 1 000 demandeurs, soit 1 500 USD pour chacun.

Cet accord est soumis à l'approbation finale par le tribunal fédéral, approbation qui devrait intervenir dans plusieurs mois.

Actions civiles devant la « Circuit Court for the Seventh Judicial Circuit » (Comté de Genesee, Michigan) (Tribunal Étatique)

Actions individuelles et action de groupe putative : parallèlement aux actions devant la juridiction fédérale, d'autres actions individuelles ainsi qu'une action de groupe putative ont été engagées devant la juridiction étatique. Aucun procès n'a été prévu pour celles-ci. L'action de groupe putative devrait également s'éteindre une fois l'accord transactionnel mentionné ci-dessus approuvé par le tribunal fédéral.

Action civile engagée par l'Attorney General du Michigan : en juin 2016, l'Attorney General de l'État du Michigan a engagé une action civile à l'encontre de plusieurs sociétés, parmi lesquelles VNA et la Société elle-même, pour des actes et omissions supposés en lien avec la crise de l'eau à Flint. Après s'être désisté de son action, l'Attorney General a déposé une nouvelle assignation en août 2016 où il a consenti à ne pas poursuivre la Société, sans pour autant renoncer à ses droits. A la suite des élections en 2018 d'une nouvelle Gouverneure et d'une nouvelle Attorney General de l'État, l'Attorney General a déposé une assignation civile modifiée à l'encontre de la Société et de VNA, parmi d'autres sociétés. La Société n'ayant cependant reçu aucune signification, elle n'est pas partie défenderesse à cette action; seule VNA l'est. Les fondements de l'action engagée par l'Attorney General à l'encontre de VNA sont la négligence professionnelle et l'enrichissement sans cause. Aucun procès n'a été programmé.

Le Groupe conteste vigoureusement le bien-fondé de l'ensemble de ces procédures civiles.

Actions pénales

Des poursuites pénales ont été engagées par l'ancien Attorney General du Michigan contre quinze employés de l'État du Michigan et de la ville de Flint pour leur rôle dans la crise de l'eau à Flint. Sur ces quinze employés, sept ont plaidé coupable. Le 13 juin 2019, la nouvelle Attorney General du Michigan a abandonné toutes les poursuites contre les huit employés restants.

Mi-janvier 2021, des poursuites pénales ont été à nouveau engagées et neuf anciens employés de l'État du Michigan ou la Ville de Flint ont été mis en examen. En juin 2022, la Cour suprême du Michigan a jugé que le recours à la procédure de mise en examen par un « one-man grand jury » par le parquet était contraire à la loi de l'État du Michigan. En conséquence, les mises en examen de ces neuf employés ont été annulées.

Assurances

Ces réclamations ont fait l'objet de déclarations aux assureurs. Certains d'entre eux, se prévalant de l'une des clauses d'exclusion stipulées dans leur police, ont d'ores et déjà indiqué qu'ils refuseraient toute garantie pour les dommages causés par le plomb.

Le Groupe conteste vigoureusement cette position au motif que cette clause d'exclusion est inapplicable en l'espèce et, en tout état de cause, nulle parce que contraire à la règle impérative de l'article L. 113-1 du Code des assurances imposant que l'exclusion soit « formelle et limitée » et à l'appréciation qu'en fait la jurisprudence.

En juin 2023, la Société et VNA ont déposé une requête en arbitrage afin de régler leur différend avec leurs assureurs. L'arbitrage est en cours.

Europe centrale et orientale

Lituanie – Énergie

Entre 2000 et 2003, les filiales lituanienes du Groupe, UAB Vilniaus Energija (« UVE ») et UAB Litesko (« Litesko ») ont signé plusieurs contrats avec des municipalités lituanienes, dont le plus important avec la ville de Vilnius (« Vilnius ») en 2002, pour louer, exploiter et moderniser l'infrastructure de production et de distribution de chaleur et d'électricité. Le Groupe a ainsi réalisé des investissements importants au fil des années dont il attend une prise en compte des coûts et un retour sur investissement.

Depuis 2009, le gouvernement a publiquement, à de nombreuses reprises, accusé le Groupe d'être responsable d'un tarif élevé de chaleur et conduit une campagne de harcèlement à son égard. Diverses mesures ont ainsi été prises par les autorités publiques à l'encontre des filiales lituanienes du Groupe et notamment :

- une amende de 19 millions d'euros infligée à UVE par l'autorité de la concurrence ;
- le transfert de propriété sans compensation des sous-stations individuelles de chaleur dans lesquelles UVE avait investi ;
- la réduction unilatérale des tarifs de chaleur pour capter les économies réalisées grâce au condenseur de fumée financé par UVE ;
- l'annulation rétroactive des tarifs de chaleur appliqués par UVE pour la période 2011-2015 ;
- l'annulation des avenants prolongeant la durée des contrats conclus par Litesko avec la municipalité d'Alytus et le transfert à cette dernière des actifs dans lesquels Litesko avait investi.

L'ensemble des mesures préjudiciables aux filiales lituanienes du Groupe fait l'objet de contestations et de recours pendants devant les juridictions locales.

Compte tenu de ce contexte, la Société et ses filiales ont, par ailleurs, été contraintes d'engager les arbitrages décrits ci-dessous.

L'arbitrage CIRDI

La Société, Veolia Energie International (venant aux droits de Veolia Baltics and Eastern Europe), UVE et Litesko (ensemble « les Sociétés ») ont déposé en janvier 2016 une requête en arbitrage contre la Lituanie devant le Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (« CIRDI »).

Les Sociétés sollicitent à ce jour une indemnisation d'environ 91M€ hors intérêts ; la Lituanie a, quant à elle, retiré ses demandes conventionnelles d'environ 150M€. La procédure est toujours en cours.

En juin 2018, la Lituanie a déposé une objection à la compétence du tribunal arbitral tirée de la décision rendue par la Cour de Justice de l'Union Européenne le 6 mars 2018 dans l'affaire Achmea, qui a jugé que les clauses d'arbitrage contenues dans les traités bilatéraux d'investissement intra-communautaires ne sont pas compatibles avec le droit de l'Union Européenne. Dans une déclaration du 15 janvier 2019, les États Membres ont indiqué leur intention de résilier les traités bilatéraux d'investissement conclus entre eux d'ici décembre 2019. Le 5 mai 2020, une vaste majorité d'Etats Membres - dont la France et la Lituanie - a signé un traité plurilatéral organisant le démantèlement des traités bilatéraux d'investissement intra-communautaires. Le traité est entré en vigueur en France le 28 août 2021 et en Lituanie le 4 septembre 2021. Ces développements sont susceptibles d'avoir un impact sur l'arbitrage CIRDI, et le cas échéant, sur l'exécution de la sentence à venir, ainsi que sur la procédure décrite ci-dessous.

En juillet 2020, la Lituanie a engagé une procédure devant le tribunal régional de Vilnius visant les Sociétés et d'autres défendeurs lituaniens, par laquelle elle sollicite une indemnisation de plus de 240 millions d'euros. Elle a indiqué que cette procédure était la reprise des demandes reconventionnelles qu'elle avait précédemment retirées de l'arbitrage CIRDI, à la suite de la décision Achmea. À cette date, seules VEI, UVE et Litesko avaient été assignées; la Société l'a été ultérieurement, en mai 2023. Les défenderesses contestent fermement les demandes de la Lituanie. Après de multiples décisions divergentes des juridictions lituaniennes l'action a finalement été déclarée recevable en octobre 2023. En novembre 2023, le tribunal de Vilnius, à la demande des Sociétés, a suspendu la procédure jusqu'à ce que les sentences soient rendues dans les arbitrages CIRDI et SCC (cf ci-après). La Lituanie a fait appel de cette décision de suspension. En février 2024, la cour d'appel de Vilnius a confirmé la suspension de la procédure jusqu'à ce que la sentence CIRDI soit rendue.

L'arbitrage SCC

En novembre 2016, dans le cadre du contrat de Vilnius dont l'échéance était proche (fin mars 2017), la Société et UVE ont déposé une requête en arbitrage devant la Chambre de commerce de Stockholm (« SCC ») pour obtenir la désignation d'un expert indépendant afin d'évaluer l'état des actifs. L'objet de l'arbitrage SCC a été étendu par la suite aux réclamations de la Société, d'UVE, de Vilnius et de la société municipale VST (« VST ») en lien avec le contrat de Vilnius.

Dans le cadre de cet arbitrage, la Société et UVE ont sollicité une indemnisation d'environ 22M€ ; de leur côté, Vilnius et VST ont présenté des demandes reconventionnelles estimées à environ 660M€. Le 30 novembre 2023, le tribunal SCC a rendu à l'unanimité une sentence aux termes de laquelle il rejette 95 % des demandes reconventionnelles de Vilnius et de VST et accueille plus de 50 % des demandes formulées par la Société et UVE. En conséquence, ces dernières ont réglé à Vilnius et VST un montant net après compensation d'environ 34,7M€ intérêts inclus. Aucun recours n'ayant été engagé contre cette décision, celle-ci est désormais définitive.

Italie - Afrique Moyen Orient

Veolia Propreté contre la République d'Italie

En octobre 2007, Veolia Propreté a réalisé des investissements très significatifs en Italie par l'intermédiaire de contrats de concessions de longue durée pour la construction et la gestion de centres de valorisation de déchets et de production d'électricité dans les régions de Calabre et de Toscane. En raison de manquements graves des autorités italiennes, les filiales italiennes de Veolia Propreté se sont trouvées dans l'impossibilité d'exécuter les contrats de concession. En 2014, ces agissements ont provoqué la liquidation judiciaire de ces filiales et causé la perte des investissements effectués par Veolia Propreté.

En juin 2018, Veolia Propreté a initié un arbitrage contre la République d'Italie devant le Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements en alléguant d'une violation des dispositions du Traité sur la charte de l'énergie. Le tribunal arbitral a été constitué en janvier 2019 ; Veolia Propreté sollicite à ce jour une indemnisation d'environ 400 M€ hors intérêts. La procédure est toujours en cours.

En septembre 2021, la Cour de Justice de l'Union européenne dans l'affaire Komstroy a jugé que les clauses d'arbitrage contenues dans le Traité sur la charte de l'énergie ne sont pas conformes au droit de l'Union européenne et ne s'appliquent pas aux litiges intra-européens. Cette décision est susceptible d'avoir un impact sur l'exécution de la sentence à venir.

Technologies de l'Eau

VWT contre K+S Potash

Le 1^{er} décembre 2012, Veolia Water Technologies, Inc. (« VWT ») a signé un contrat de 324,5 MUSD avec K + S Potash Canada GP (« KSPC »), pour la conception, fourniture et mise en service d'un système d'évaporation et de cristallisation, qui comprend 14 grands évaporateurs et cristalliseurs (les « cuves »), pour une mine de potasse alors en cours de construction par KSPC dans la province de la Saskatchewan, Canada. Dans ce cadre, une lettre de garantie à première demande de 14,6 MUSD a été octroyée par VWT en faveur de KSPC.

Le 17 juillet 2016, lors du processus de mise en service et de démarrage des cuves, l'une d'entre elles s'est effondrée (l'« Incident »). Une nouvelle cuve de remplacement a dû être fabriquée et installée. L'incident a endommagé également d'autres cuves et des équipements de l'usine, qui ont dû être retirés et remplacés. VWT a coopéré avec KSPC pour déterminer la cause de l'incident. Les premières investigations, menées par KSPC, ont identifié un défaut de conception du support métallique des cuves, dont étaient responsables VWT et l'un de ses sous-traitants. Ensuite, des expertises complémentaires conduites par VWT ont en revanche conclu à un défaut dans la réalisation des plots en béton servant d'assises aux supports métalliques ; ces plots en béton étaient construits par un sous-traitant de KSPC. VWT a réparé les cuves endommagées. Ces réparations ont donné lieu à d'importantes modifications contractuelles et des coûts supplémentaires. Mi-juin 2017, une seconde lettre de garantie à première demande de 15 MUSD a été émise par VWT en faveur de KSPC.

Plusieurs procédures sont actuellement en cours.

Procédure d'arbitrage ADRIC (ADR Institute of Canada)

Le 18 août 2017, VWT a saisi l'ADRIC aux fins d'obtenir la condamnation de KSPC au remboursement des coûts engendrés par les modifications contractuelles réalisées pour procéder aux réparations liées à l'Incident, soit 19 MUSD. Le 18 janvier 2019, le tribunal arbitral s'est déclaré compétent pour une partie seulement des demandes (environ 13,6 MUSD). Cette procédure est actuellement suspendue compte tenu de la procédure au fond engagée par KSPC devant la Court of Queen's Bench de Saskatchewan (cf infra).

Procédures judiciaires (Court of Queen's Bench de Saskatchewan)

Le 11 avril 2018, KSPC a assigné VWT devant la Court of Queen's Bench de Saskatchewan pour 180 MCAD (environ 119 M€) au titre de dommages indirects et surcoûts de réparation liés à l'Incident. Mi-janvier 2019 VWT a proposé une offre de transaction, que KSPC a refusée.

Par acte du 28 mai 2018, l'un des sous-traitants de KSPC, AECON, a assigné KSPC devant la Court of Queen's Bench de Saskatchewan pour différentes demandes de dommages et intérêts. Le 28 juin 2018, KSPC a assigné en intervention forcée VWT afin de lui faire supporter à hauteur d'au minimum 466 MCAD (environ 318 M€) les éventuelles condamnations de KSPC, ainsi que le remboursement de sommes déjà payées à d'autres sous-traitants (« Réclamation pour retard »).

Le 25 mars 2020, KSPC a assigné VWT devant la Court of Queen's Bench de Saskatchewan pour un montant chiffré à ce stade à 4,6 MCAD (environ 3M€) en lien avec un bris d'équipement survenu en novembre 2018 ainsi que de la corrosion alléguée affectant certains autres équipements. En juin 2020, VWT a déposé devant ce tribunal un mémoire en défense et contesté le bien-fondé de ces nouvelles réclamations.

KSPC a mis en œuvre et obtenu le paiement des lettres de garantie en novembre 2019 et 2020.

Le Groupe conteste fermement le bien-fondé de ces procédures.

Ces réclamations ont fait l'objet d'une déclaration aux assureurs. Après avoir accepté de couvrir les frais de défense de VWT, Lexington Insurance Company a refusé sa garantie quant à la Réclamation pour retard. Lexington a engagé une procédure d'arbitrage, afin notamment de ne plus couvrir les frais de défense de VWT et obtenir le remboursement des frais payés à ce jour quant à la Réclamation pour retard. VWT conteste fermement cette position.

VWT contre Antero

En août 2015, Veolia Water Technologies Inc. (« VWT ») a signé un contrat d'un montant révisé de 255,8 millions de dollars avec Antero Resources Corporation (« Antero ») pour la conception et la construction (« DBA ») d'une station de traitement d'eaux issues de l'activité de forage, de production et d'exploitation du gaz de schiste de l'usine de Clearwater située à Pennsboro, en Virginie occidentale (« Usine »). L'achèvement substantiel des travaux de l'Usine est intervenu le 15 mars 2019 ; les mois suivants ont servi à la mise au point de l'installation. Les tests finaux de performance de l'Usine devaient commencer le 16 septembre 2019; toutefois, par lettre du 12 septembre 2019, Antero a résilié le DBA. VWT considère que cette résiliation est intervenue sans raison valable ni respect du délai contractuel de préavis.

Le 13 mars 2020, VWT a assigné Antero devant le tribunal étatique du district de Denver, Colorado, aux États-Unis, réclamant 118 millions de dollars de dommages et intérêts liés à l'exécution et à la résiliation du contrat. Le même jour, Antero a assigné VWT devant le même tribunal, alléguant que VWT aurait manqué à ses obligations contractuelles au titre du DBA. Dans cette procédure, Antero invoque le dol (« fraud ») et la violation du contrat. Il réclame alternativement 451 millions de dollars ou 367 millions de dollars de dommages et intérêts, en se basant sur différentes méthodes d'évaluation de son préjudice.

Les procédures initiées par VWT et Antero ont été jointes. Par un jugement du 27 janvier 2023, le tribunal étatique du district de Denver (Colorado) a condamné VWT à payer à Antero au titre du dol et de la violation du contrat la somme en principal de 242 millions de dollars, plus les intérêts (dont 67 millions de dollars d'intérêts pre-jugement) et les coûts judiciaires d'Antero. Par un jugement révisé du 3 mai 2023 faisant suite à une requête de VWT (« post trial motion »), le montant principal de la condamnation a été réduit à 215 millions de dollars et les intérêts pre-jugement à 65 millions de dollars. Les effets du jugement sont suspendus.

VWT conteste fermement les conclusions du tribunal ayant conduit à sa condamnation et a interjeté appel du jugement fin mai 2023 devant la cour d'appel du Colorado. En juin 2023, Antero a déposé un appel incident. La procédure d'appel est en cours.

Le litige a fait l'objet d'une déclaration aux assureurs. Après avoir accepté de couvrir les frais des procédures, l'un d'entre eux a finalement refusé sa garantie et engagé en octobre 2021 une procédure d'arbitrage à cet effet. Le 10 juillet 2023, le tribunal arbitral a rejeté la demande de l'assureur, estimant que son refus de garantie n'était pas fondé.

Note 13

OPÉRATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Le Groupe identifie les parties qui lui sont liées conformément aux dispositions du paragraphe 9 de la norme IAS 24 révisée « Information relative aux parties liées ».

Au 31 décembre 2023, hormis les relations avec les co-entreprises (voir note 5.2.4.1) et les rémunérations et avantages assimilés accordés aux principaux dirigeants (voir note 6.4), il n'existe, à la connaissance de la Société, aucune autre opération avec des parties liées.

Note 14

ÉVÈNEMENTS POST-CLÔTURE

Aucun évènement significatif n'est intervenu entre la date de clôture et la date d'arrêtés des comptes consolidés par le conseil d'administration.

Note 15

LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES DANS LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

En 2023, le Groupe Veolia a consolidé dans ses comptes 1 987 sociétés.

Les principales sociétés sont reprises ci-dessous :

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêts
Veolia Environnement SA 21 rue La Boétie 75008 Paris	403 210 032 00104	IG	100,00	100,00
Vigie Groupe 21 rue de La Boétie 75008 Paris	410 118 608 00109	IG	100,00	100,00
FRANCE ET DECHETS SPECIAUX EUROPE				
Dont activité Eau				
Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux 21 rue La Boétie 75008 Paris	572 025 526 10945	IG	100,00	99,99
Veolia Water 21 rue La Boétie 75008 Paris	421 345 042 00053	IG	100,00	100,00
Sade-Compagnie Générale de Travaux d'Hydraulique (SADE-CGTH) et ses filiales ZAC François Ory 23/25 avenue du docteur Lannelongue 75014 Paris	562 077 503 02584	IG	100,00	99,50
Compagnie des Eaux et de l'Ozone Procédés M P Otto 21 rue La Boétie 75008 Paris	775 667 363 02470	IG	100,00	100,00
Société Française de Distribution d'Eau 28 boulevard de Pesaro 92000 Nanterre	542 054 945 00416	IG	99,67	99,67
Compagnie Fermière de Services Publics Route de l'Escarpe 76200 Dieppe	575 750 161 00326	IG	99,89	99,89
Compagnie Méditerranéenne d'Exploitation des Services d'Eau – CMESE 1 rue Albert Cohen Immeuble Plein Ouest A 13016 Marseille	780 153 292 00187	IG	99,75	99,75
Société des Eaux de Melun Zone Industrielle – 198/398, rue Foch 77000 Vaux-Le-Penil	785 751 058 00047	IG	99,37	99,37
Société des Eaux de Marseille 78 boulevard Lazer 13010 Marseille	057 806 150 00488	IG	98,80	98,80
Dont activité Déchets				
Veolia Propreté 21 rue La Boétie 75008 Paris	572 221 034 01230	IG	100,00	100,00
Routière de l'Est Parisien 28 boulevard de Pesaro 92000 Nanterre	612 006 965 00182	IG	100,00	100,00
ONYX Auvergne Rhône-Alpes 2/4 avenue des Canuts 69120 Vaulx-en-Velin	302 590 898 00656	IG	100,00	100,00
ONYX Est Bâtiment O'Rigin 1 rue Henriette Galle Grimm 54000 Nancy	305 205 411 00930	IG	95,00	95,00
Paul Grandjouan SACO 6 rue Nathalie Sarraute 44200 Nantes	867 800 518 00609	IG	100,00	100,00
SARP Industries et ses filiales 427, route du Hazay – Zone Portuaire Limay-Porcheville 78520 Limay	303 772 982 00029	IG	100,00	99,86

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêts
Société d'Assainissement Rationnel et de Pompage (SARP) et ses filiales 22 boulevard de Pesaro 92000 Nanterre	775 734 817 00395	IG	99,69	99,69
Generis 28 boulevard de Pesaro 92000 Nanterre	410 303 481 00304	IG	100,00	99,99
ARIANEO 33 boulevard de l'Ariane 06300 Nice	901 780 221 00023	IG	90,00	90,00
EUROPE HORS FRANCE				
Veolia Water UK Ltd et ses filiales 210 Pentonville Road London N1 9JY (Royaume-Uni)		IG	100,00	100,00
Veolia ES (UK) Ltd et ses filiales 210 Pentonville Road London – N1 9JY (Royaume-Uni)		IG	100,00	100,00
Veolia Energy UK Ltd et ses filiales 210 Pentonville Road N1 9JY London (Royaume-Uni)		IG	100,00	99,99
Veolia Umweltservice GmbH et ses filiales Hammerbrookstrasse 69 20097 Hamburg (Allemagne)		IG	100,00	100,00
Veolia Energie Deutschland GmbH et ses filiales Lindencorso Unter den Linden 21 10117 Berlin (Allemagne)		IG	100,00	100,00
Braunschweiger Versorgungs- AG & Co.KG Taubenstrasse 7 38106 Braunschweig (Allemagne)		IG	50,11	50,11
Apa Nova Bucuresti Srl Strada Aristide Demetriade nr 2, Sector 1 Bucarest (Roumanie)		IG	73,69	73,69
Veolia Central & Eastern Europe et ses filiales 21 rue La Boétie 75008 Paris	433 934 809 00032	IG	100,00	100,00
Veolia Énergie Praha, a.s. Na Florenci 2116/15, Nové Město, 110 00 Praha 1 (République tchèque)		IG	100,00	83,05
Pražské Vodovody A Kanalizace a.s. Ke Kablu 971/1 102 00 Prague 10 (République tchèque)		IG	51,00	51,00
Sofiyska Voda AD Mladost region Mladost 4 Business Park Street Building 2a 1715 Sofia Sofia (Bulgarie)		IG	77,10	77,10
Veolia NV-SA et ses filiales 78-79 boulevard Poincaré B1060 – Bruxelles (Belgique)		IG	100,00	100,00
Siram SPA et ses filiales Via Anna Maria Mozzoni, 12 20152 Milan (Italie)		IG	100,00	99,99
Veolia Espana S.L.U. et ses filiales Calle Torrelaguna 60 28043 Madrid (Espagne)		IG	100,00	99,99
Veolia Energia Warszawa et sa filiale ul Batorego, 02-591 Warszawa (Pologne)		IG	97,24	58,34
Veolia Nordic AB et ses filiales Hälsingegatan 47 113 31 Stockholm (Suède)		IG	100,00	99,99
Veolia Nederland BV et ses filiales Tupolevlaan 69 1119 PA Schiphol-Rijk (Pays-Bas)		IG	100	99,99

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêts
Vilniaus Energija Konstitucijos ave. 7 02300 Vilnius (Lituanie)		IG	100,00	99,99
Veolia Energy Hungary Co Ltd et ses filiales Szabadsag ut 301 2040 Budaors (Hongrie)		IG	99,98	99,97
Veolia Energia Slovensko A.S. et ses filiales Einsteinova 21 851 01 Bratislava (Slovaquie)		IG	100,00	99,99
Pražská teplárenská – PT et ses filiales Partyzánská 1/7 170 00 Praha 7 (République tchèque)		IG	100,00	100,00
Veolia Énergie CR A.S. et ses filiales 28.Rijna 3123/152 709 74 Ostrava (République tchèque)		IG	83,06	83,06
Agbar S.L.U. et ses filiales Santa Leonor 39 28037 MADRID (Espagne)		IG	100,00	100,00
Veolia Environmental Services Belux et ses filiales Avenue Charles-Quint 584 7 1082 Berchem, Sainte-Agathe (Belgique)		IG	100,00	100,00
Recovera Vyuziti zdroju a.s. et ses filiales Spanelska 1073/10 120 00 Praha 2 - Vinohrady (République tchèque)		IG	100,00	100,00
RESTE DU MONDE				
Veolia North America Regeneration Services LLC 4760 World Houston Parkway, Suite 100 Houston, TX 77032 (États-Unis)		IG	100,00	100,00
Veolia Environmental Services North America LLC 53 State street 14th floor 02109 MA Boston (États-Unis)		IG	100,00	100,00
Veolia ES Technical Solutions LLC 53 State street 14th floor 02109 MA Boston (États-Unis)		IG	100,00	100,00
Veolia Water USA Inc. et ses filiales 461 From Road Suite 400, Paramus 07652 New Jersey (États-Unis)		IG	100,00	100,00
Veolia North America (Paramus) Inc. et ses filiales 461 From Road Suite 400, Paramus 07652 New Jersey (États-Unis)		IG	100,00	100,00
Veolia Water Technologies Treatment Solutions USA Inc. et ses filiales 461 From Road Suite 400, Paramus 07652 New Jersey (États-Unis)		IG	100,00	70,00
Veolia ES Canada Industrial Services Inc. 555 René-Lévesque Boulevard West Suite 1450 H2Z 1B1 H1B 5M9 Montréal – Québec (Canada)		IG	100,00	100,00
Veolia Holding America Latina SA Calle Torrelaguna 60, 2 Planta 28043 Madrid (Espagne)		IG	100,00	100,00
Beijing Yansan Veolia Water No. 5 Xinghua East Road, Yanshan Fangshan District 102500 Beijing (Chine)		IG	50,00	50,00
Shanghai Pudong Veolia Water Corporation Ltd No. 703 Pujian Road, Pudong New Area 200127 Shanghai (Chine)		ME	50,00	50,00
Veolia Environmental Services China LTD 40/F One Taikoo Place 979 King's Road Quarry Bay (Hong-Kong)		IG	100,00	100,00
Kunming CGE Water Supply Co Ltd No.6 Siyuan Road, Kunming Municipality, Yunnan Province 650231 (Chine)		ME	49,00	24,99

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêts
Tianjin Jinbin Veolia Water Co Ltd No2 Xinxiang Road, Bridge 4 Jin Tang Expressway, Dongli District Tianjin Municipality (Chine)		ME	49,00	49,00
Veolia Water – Veolia Environmental Service (Hong Kong) – VW- VES (HK) Ltd 40/F, One Taikoo Place 979 King's Road Quarry Bay (Hong Kong)		IG	100,00	100,00
Veolia Environmental Services (Hong Kong) Limited et ses filiales 40/F One Taikoo Place 979 King's Road Quarry Bay (Hong Kong)		IG	100,00	100,00
Veolia Korea et ses filiales East 16 F Signature Towers Building Chungyecheou-ro 100 Jung-gu (Corée du Sud)		IG	100,00	100,00
Veolia Water Australia et ses filiales Level 4, Bay Center, 65 Pirrama Road, NSW 2009 Pyrmont (Australie)		IG	100,00	100,00
Veolia Environmental Services Australia Pty Ltd Level 4, Bay Center, 65 Pirrama Road, NSW 2009 Pyrmont (Australie)		IG	100,00	100,00
Veolia Recycling & Recovery Holdings ANZ PTY LTD et ses filiales Level 4, Bay Center, 65 Pirrama Road, NSW 2009 Pyrmont (Australie)		IG	100,00	100,00
Veolia Middle East et ses filiales 21 rue La Boétie 75008 Paris	505 190 801 00041	IG	100,00	100,00
Amendis 20 rue Imam Ghazali 90 000 Tanger (Maroc)		IG	100,00	99,99
REDAL S.A. 6 Zankat Al Hoceima, BP 161 10 000 Rabat (Maroc)		IG	100,00	100,00
Lydec S.A. 48, rue Mohamed Diouri 20110 Casablanca (Maroc)		IG	99,67	99,67
Sharqiyah Desalination Co. SAOC PO Box 685, PC 114 Jibroo, (Sultanat d'Oman)		ME	35,75	35,75
Veolia Environmental Services Asia Pte Ltd 15 Tuas View Circuit 636968 (Singapour)		IG	100,00	100,00
TECHNOLOGIES DE L'EAU				
Veolia Water Technologies et ses filiales Immeuble L'Aquarène 1 place Montgolfier 94417 St Maurice Cedex	414 986 216 00037	IG	100,00	100,00
OTV Immeuble L'Aquarène 1 place Montgolfier 94417 St Maurice Cedex	433 998 473 00014	IG	100,00	100,00
Société Internationale de Dessalement (SIDEM) 1 rue Giovanni Batista Pirelli 94410 Saint-Maurice	342 500 956 00038	IG	100,00	100,00
Veolia Water Technologies & Solutions et ses filiales 21 rue La Boétie 75008 Paris	829 256 197 00023	IG	70,00	70,00
AUTRES				
Veolia Énergie International 21 rue La Boétie 75008 Paris	433 539 566 00045	IG	99,99	99,99

Méthodes de consolidation.

IG: Intégration Globale –ME: Méthode de la mise en équivalence.

Les filiales allemandes du Groupe sont consolidées dans les états financiers consolidés présentés. En application des paragraphes 264(3), 264-B et 291 du Code du Commerce allemand (HGB), ces entités peuvent bénéficier de l'exemption de publication de rapport annuel et de présentation de comptes consolidés selon le référentiel comptable allemand. Les filiales ayant opté pour l'exemption sont présentées ci-dessous :

Exemption de publication	Société	Pays	Devise
	ALTVATER CHERNIVZY	Ukraine	UAH
	ALTVATER KIEV	Ukraine	UAH
	ALTVATER TERNOPII	Ukraine	UAH
Oui	BELLANDVISION GmbH	Allemagne	EUR
	BELLIS GmbH	Allemagne	EUR
	BIOCYCLING GmbH	Allemagne	EUR
	BRAUNSCHWEIGER NETZ GmbH	Allemagne	EUR
	BRAUNSCHWEIGER VERSORGUNGS-AG & Co. KG	Allemagne	EUR
	EUROLOGISTIK UMWELTSERVICE GmbH	Allemagne	EUR
	Filtech Entwässerungen GmbH	Allemagne	EUR
	GASVERSORGUNG GÖRLITZ GmbH	Allemagne	EUR
	GLOBALIS BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT mbH	Allemagne	EUR
Oui	GLOBALIS SERVICE GmbH & CO. KG	Allemagne	EUR
Oui	GUD GERAER UMWELTDIENSTE GmbH & Co. KG	Allemagne	EUR
	GUD GERAER UMWELTDIENSTE VERWALTUNGS GmbH	Allemagne	EUR
	JOB & MEHR GmbH	Allemagne	EUR
	KANALBETRIEBE FRITZ WITHOFS GmbH	Allemagne	EUR
	KOM-DIA GmbH	Allemagne	EUR
	MIDEWA Dienstleistungsgesellschaft mbH	Allemagne	EUR
	MULITPET GmbH	Allemagne	EUR
	MULITPORT GmbH	Allemagne	EUR
	ÖKOTEC Energiemanagement GmbH	Allemagne	EUR
	ONYX ROHR- UND KANAL-SERVICE GmbH	Allemagne	EUR
	Osthüringer Wasser und Abwasser GmbH	Allemagne	EUR
	RECYCLING & ROHSTOFFVERWERTUNG KIEL GmbH	Allemagne	EUR
	RECYPET AG	Suisse	CHF
Oui	ROHSTOFFHANDEL KIEL GmbH & Co. KG	Allemagne	EUR
	STADTENTWAESSERUNG BRAUNSCHWEIG GmbH	Allemagne	EUR
	STADTWERKE GÖRLITZ Aktiengesellschaft	Allemagne	EUR
	STADTWERKE WEISSWASSER GmbH	Allemagne	EUR
Oui	SCHRADENBIOGAS GMBH & CO. KG	Allemagne	EUR
	SWG Services GmbH	Allemagne	EUR
	URR GmbH	Allemagne	EUR
	VBG VERWALTUNGS- UND BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT mbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA BS ENERGY BETEILIGUNGS GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA ENERGIE DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA ENVIRONNEMENT LAUSITZ GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA GEBÄUDESERVICE DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA HOLDING DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA INDUSTRIE DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA INDUSTRIEPARK DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia Infra Klärschlamm Deutschland GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia Klärschlamm und Biogas Schönebeck GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA Klärschlammverwertung Deutschland GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA PET Allemagne GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia Pet Norge AS	Norvège	NOK
	VEOLIA PET SVENSKA AB	Suède	SEK
	VEOLIA UMWELTSERVICE & CONSULTING GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE BETEILIGUNGSVERWALTUNGS GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE DUAL GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE GmbH DEUTSCHLAND	Allemagne	EUR
Oui	VEOLIA LOGISTIK DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR

Exemption de publication	Société	Pays	Devise
	VEOLIA UMWELTSERVICE NORD GmbH	Allemagne	EUR
Oui	VEOLIA UMWELTSERVICE OCHTENDUNG GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE OST GmbH	Allemagne	EUR
Oui	VEOLIA UMWELTSERVICE RECYCLING & RECOVERY DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE RESSOURCENMANAGEMENT GmbH	Allemagne	EUR
Oui	VEOLIA UMWELTSERVICE RÜCKNAHMESYSTEME GmbH	Allemagne	EUR
Oui	VEOLIA UMWELTSERVICE SÜD GmbH & Co. KG	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE SÜD VERWALTUNGS GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE WERTSTOFFMANAGEMENT GmbH	Allemagne	EUR
Oui	VEOLIA UMWELTSERVICE WESSELING GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE WEST GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA WASSER DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA WASSER STORKOW GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA WASSER WAGENFELD GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA WASSER WEGELEBEN GmbH	Allemagne	EUR
	VKD Holding GmbH	Allemagne	EUR

Note 16

HONORAIRES FACTURÉS AU TITRE DE LA MISSION DE CONTRÔLE DES COMPTES

Les honoraires de commissariat aux comptes encourus par le Groupe au cours des exercices 2023 et 2022 s'élèvent à 40 millions d'euros dont :

- 35 millions d'euros en 2023 et 33 millions d'euros en 2022, au titre du contrôle légal des comptes ;
- 4 millions d'euros en 2023 et 7 millions d'euros pour 2022 au titre des prestations de service entrant dans les diligences directement liées à cette mission.

6.1.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2023

À l'Assemblée Générale de la société Veolia Environnement,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Veolia Environnement relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2023, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité des comptes et de l'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2023 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Appréciation de la valeur recouvrable des actifs incorporels, corporels et financiers opérationnels

Risque identifié	<p>Au 31 décembre 2023, la valeur des actifs incorporels, corporels et financiers opérationnels de votre groupe s'élève respectivement à 8 500, 17 134 et 1 393 millions d'euros. Ces actifs sont essentiellement composés des actifs incorporels et financiers opérationnels constitués dans le cadre de contrats de concession (IFRIC 12) et des actifs de production et de distribution nécessaires à l'exécution des contrats au sein des trois métiers de votre groupe. Ces actifs font l'objet d'un test de dépréciation par votre groupe chaque fois qu'il existe un indice de perte de valeur (non-exécution d'un contrat significatif de longue durée dans les conditions prévues, problèmes techniques dans l'exploitation, défaillance d'une contrepartie pour les actifs financiers opérationnels, etc.) tel que mentionné dans les notes 7.2, 7.3 et 5.2.1 de l'annexe aux comptes consolidés. La valeur recouvrable, correspondant généralement à la valeur d'utilité, est déterminée par l'actualisation des flux de trésorerie futurs associés à ces actifs ou groupe d'actifs comme indiqué dans les notes 5.2.1 et 5.4 de l'annexe aux comptes consolidés. La détermination de la valeur d'utilité implique des jugements importants de la part de votre groupe ; nous avons donc considéré l'appréciation de la valeur recouvrable des actifs incorporels, corporels et financiers opérationnels comme un point clé de l'audit.</p>
Notre réponse	<p>Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie appliquée par votre groupe aux normes comptables en vigueur. Nous avons également effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie et apprécié notamment, pour les actifs identifiés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'évolution des performances économiques ; • la justification des variations entre les prévisions des périodes passées et les réalisations ; • le cas échéant, la pertinence des projections de flux de trésorerie par rapport au contexte économique et financier dans lequel ces contrats sont exécutés, en particulier en analysant les principales données et les hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations (hypothèses d'évolution des volumes, des tarifs, des coûts directs et des investissements) et la pertinence des taux d'actualisation retenus au regard des taux de croissance long terme et des données de marché pour chaque zone géographique.

6

Passifs éventuels en lien avec des litiges aux États-Unis (Flint), K+S Potash et Antero, en Lituanie

Risque identifié	<p>Votre groupe est régulièrement sujet à des litiges significatifs avec des clients ou des tiers en lien avec son activité. Les litiges associés à des procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrages décrits dans la note 12 de l'annexe aux comptes consolidés, de par leur ampleur ou les parties impliquées, constituent une exposition plus importante pour votre groupe.</p> <p>Comme indiqué dans la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés, une provision est comptabilisée à la clôture de l'exercice s'il existe une obligation actuelle juridique ou implicite du groupe à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé, dont il est probable que l'extinction se traduira pour l'entreprise par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques et si le montant de cette obligation peut être estimé de façon fiable. Dans le cadre de ces litiges, les estimations de votre groupe pour la détermination d'éventuelles provisions ont été réalisées dans le contexte du caractère incertain de leurs issues.</p> <p>Dans le cas où l'issue des procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrage présente un caractère incertain, votre groupe considère, en application des critères d'IAS 37, que ces litiges ne doivent pas faire l'objet d'une provision ou, le cas échéant, d'une provision complémentaire et donnent lieu à une description dans l'annexe aux comptes consolidés, comme cela est indiqué dans la note 12.</p> <p>Nous avons considéré les passifs éventuels en lien avec ces litiges comme un point clé de l'audit compte tenu des montants en jeu et du jugement de la direction dans l'appréciation du caractère incertain du dénouement de ces litiges.</p>
Notre réponse	<p>Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nos travaux ont notamment consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • apprécier les procédures mises en œuvre par votre groupe afin d'identifier et de recenser l'ensemble des risques ; • prendre connaissance de l'analyse des risques effectuée par votre groupe, de la documentation correspondante et, le cas échéant, des consultations écrites des conseils externes ; • analyser les informations sur les procédures en cours et leurs conséquences financières probables qui nous ont été communiquées par les conseils externes de votre groupe en réponse à nos demandes de confirmations écrites ; • apprécier les principaux risques identifiés et les hypothèses retenues par votre groupe et leur traitement comptable ; • apprécier les informations relatives à ces risques présentées en note 12 de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité de la directrice générale. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Par ailleurs, il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Veolia Environnement S.A. par l'assemblée générale du 18 décembre 1995 pour le cabinet KPMG S.A. et du 23 décembre 1999 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2023, le cabinet KPMG S.A. était dans la vingt-neuvième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingt-cinquième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité des comptes et de l'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité des comptes et de l'audit

Nous remettons au comité des comptes et de l'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité des comptes et de l'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité des comptes et de l'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 821-27 à L. 821-34 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité des comptes et de l'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

6

Paris-La Défense, le 18 mars 2024

Les Commissaires aux Comptes

KPMG S.A.

Eric Jacquet

Baudouin Griton

ERNST & YOUNG et Autres

Jean-Yves Jégourel

Quentin Séné

6.2 Comptes sociaux RFA

6.2.1 BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2023

Actif

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2023			Au 31 décembre 2022
	Brut	Amort. & dépré.	Net	Net
Capital souscrit non appelé				
Actif immobilisé				
Immobilisations incorporelles				
Frais d'établissement	-	-	-	-
Frais de recherche et de développement	-	-	-	-
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, logiciels, droits et valeurs similaires	227	215	13	14
Fonds commercial (1)	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles en cours	9	-	9	12
Immobilisations corporelles				
Terrains	-	-	-	-
Constructions	-	-	-	-
Installations techniques, matériel et outillage industriels	-	-	-	-
Autres immobilisations corporelles	37	31	6	7
Immobilisations corporelles en cours	1	-	1	2
Avances et acomptes	-	-	-	-
Immobilisations financières (2)				
Participations	23 233	1 141	22 092	21 820
Créances rattachées à des participations	15 079	144	14 936	13 753
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	8	1	7	6
Autres titres immobilisés	13	0	13	14
Prêts	2 474	0	2 474	1 965
Autres immobilisations financières	5 056	16	5 039	5 117
TOTAL (1)	46 136	1 548	44 589	42 710

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2023			Au 31 décembre 2022
	Brut	Amort. & dépré.	Net	Net
Actif circulant				
Stocks et en-cours				
Matières premières et autres approvisionnements	-	-	-	-
En-cours de production (biens et services)	-	-	-	-
Produits intermédiaires et finis	-	-	-	-
Marchandises	-	-	-	-
Avances et acomptes versés sur commandes	4	-	4	4
Créances (3)				
Créances d'exploitation :				
Créances clients et comptes rattachés	178	29	149	174
Autres créances	3 389	108	3 281	5 349
Créances diverses :				
Capital souscrit et appelé, non versé	-	-	-	-
Valeurs mobilières de placement				
Actions autodétenues	86	-	86	91
Autres titres	3 495	-	3 495	3 676
Instrument de trésorerie	358	-	358	499
Disponibilités	362	-	362	583
Charges constatées d'avance (4)	75	-	75	53
TOTAL (II)	7 946	136	7 810	10 431
Comptes de régularisation				
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)	72	-	72	72
Primes de remboursement des obligations (IV)	77	-	77	96
Écarts de conversion actif (V)	2 587	-	2 587	2 991
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV + V)	56 819	1 684	55 135	56 300
(1) Dont droit au bail			-	-
(2) Dont à moins d'un an			292	367
(3) Dont à plus d'un an			11	4
(4) Dont à plus d'un an			23	31

NB : les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf exception mentionnée dans les notes, et arrondis au million le plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

Passif

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31	Au 31
	décembre 2023	décembre 2022
Capitaux propres		
Capital (dont versé 3 627)	3 627	3 573
Primes d'émission, de fusion, d'apport	9 444	9 283
Écarts de réévaluation	-	-
Écarts d'équivalence	-	-
Réserves		
Réserve légale	363	357
Réserves statutaires ou contractuelles	-	-
Réserves réglementées	-	-
Autres réserves	-	-
Report à nouveau	2 606	2 093
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	155	1 300
Sous-total : Situation nette	16 195	16 606
Subventions d'investissement	-	-
Provisions réglementées	7	7
TOTAL (I)	16 202	16 613
Autres fonds propres		
Produits des émissions de titres participatifs	-	-
Avances conditionnées	-	-
Autres	3 803	3 600
Total (I BIS)	3 803	3 600
Provisions		
Provisions pour risques	39	23
Provisions pour charges	14	10
TOTAL (II)	53	33

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022
Dettes (1)		
Emprunts obligataires convertibles	-	-
Autres emprunts obligataires	16 005	17 398
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (2)	99	104
Emprunts et dettes financières diverses (3)	15 941	14 591
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	-	-
Dettes d'exploitation		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	190	179
Dettes fiscales et sociales	103	117
Autres dettes d'exploitation	-	-
Dettes diverses		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	70	298
Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)	-	-
Autres dettes diverses	77	49
Instruments de trésorerie	341	532
Comptes de régularisation		
Produits constatés d'avance (1)	35	44
TOTAL (III)	32 861	33 312
ÉCARTS DE CONVERSION PASSIF (IV)	2 215	2 742
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)	55 135	56 300
(1) Dont à plus d'un an	14 699	15 926
Dont à moins d'un an	18 162	17 385
(2) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques	99	104
(3) Dont emprunts participatifs	-	-

NB : les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf exception mentionnée dans les notes, et arrondis au million le plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

6.2.2 COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2023

<i>(en millions d'euros)</i>	2023	2022
Produits d'exploitation (1)		
Ventes de marchandises	-	-
Production vendue	706	667
Montant net du chiffre d'affaires	706	667
Dont à l'exportation		
Production stockée (ou déstockage)	-	-
Production immobilisée	5	5
Subventions d'exploitation	0	0
Reprises sur provisions (et amortissements) et transferts de charges	18	518
Autres produits	153	86
TOTAL (I)	882	1 276
Charges d'exploitation (2)		
Achats de marchandises	-	-
Variation de stock (marchandises)	-	-
Achats de matières premières et autres approvisionnements	-	-
Variation de stock de matières premières et autres approvisionnements	-	-
Autres achats et charges externes*	423	691
Impôts, taxes et versements assimilés	20	54
Salaires et traitements	162	182
Charges sociales	105	99
Dotations aux amortissements et dépréciations :		
Sur immobilisations : dotations aux amortissements	34	35
Sur immobilisations : dotations aux dépréciations	0	0
Sur actif circulant : dotations aux dépréciations	4	10
Pour risques et charges : dotations aux provisions	12	8
Autres charges	110	107
TOTAL (II)	871	1 186
1. RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I - II)	12	91
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun	5	3
Bénéfice ou perte transférée (III)	5	3
Perte ou bénéfice transféré (IV)	-	-
* <i>Y compris :</i>		
<i>Redevances de crédit-bail mobilier</i>	-	-
<i>Redevances de crédit-bail immobilier</i>	-	-
(1) <i>Dont produits afférents à des exercices antérieurs</i>	-	-
(2) <i>Dont charges afférentes à des exercices antérieurs</i>	-	-

(en millions d'euros)	2023	2022
Produits financiers		
De participations (3)	1 443	1 752
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé (3)	103	8
Autres intérêts et produits assimilés (3)	908	684
Reprises sur provisions et dépréciations et transferts de charges	78	544
Différences positives de change	1 688	2 156
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	52	2
TOTAL (V)	4 272	5 147
Charges financières		
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	622	237
Intérêts et charges assimilées (4)	1 889	1 587
Différences négatives de change	1 701	2 164
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	0	18
TOTAL (VI)	4 212	4 005
2. RÉSULTAT FINANCIER (V – VI)	60	1 141
3. RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (I – II + III – IV + V – VI)	77	1 235
Produits exceptionnels		
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	13	0
Produits exceptionnels sur opérations en capital	60	146
Reprises sur provisions et dépréciations et transferts de charges	-	13
TOTAL (VII)	73	159
Charges exceptionnelles		
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	21	12
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	92	287
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	3	1
TOTAL (VIII)	116	300
4. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII – VIII)	-43	-141
PARTICIPATION DES SALARIÉS AUX RÉSULTATS (IX)	-	0
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES (X)	122	206
TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII)	5 232	6 585
TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX – X)	5 076	5 285
BÉNÉFICE OU PERTE	155	1 300
(3) Dont produits concernant les entreprises liées	2 037	2 025
(4) Dont intérêts concernant les entreprises liées	524	245

NB : les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf exception mentionnée dans les notes, et arrondis au million le plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

6.2.3 PROJET D'AFFECTATION DU RÉSULTAT 2023

<i>(en euros)</i>	2023
Résultat net comptable 2023	155 370 501
Réserves distribuables	9 443 959 791
Report à nouveau antérieur	2 605 915 170
Soit un montant total de	12 205 245 462
À affecter comme suit ⁽¹⁾ :	
• à la réserve légale	-
• aux dividendes (1,25€ x 715 049 398) ⁽²⁾	893 811 747
• au report à nouveau	1 867 473 924
Pour information, postes des capitaux propres après affectation et distribution du dividende	
Capital	3 627 058 335
Primes d'émission, de fusion, d'apport	9 443 959 791
Réserve légale	362 705 834
Report à nouveau 2023	1 867 473 924
Total ⁽³⁾	15 301 197 884

(1) Sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale.

(2) Le montant total de la distribution indiqué dans le tableau ci-dessus est calculé sur le fondement du nombre de 725 411 667 actions composant le capital social au 31 décembre 2023, diminué des 10 362 269 actions autodétenues à cette date, et pourra varier en fonction de l'évolution du nombre d'actions donnant droit à dividende jusqu'à la date de détachement de celui-ci. Par conséquent, le prélèvement sur les postes « report à nouveau 2023 » et/ou « réserves distribuables » pourra varier en fonction du montant total définitif versé lors du détachement du dividende.

(3) Après affectation du résultat et distribution proposée au titre de 2023, le montant des capitaux propres de la Société ressortirait à 15 301 197 884 euros.

6.2.4 TABLEAU DE FINANCEMENT

<i>(en millions d'euros)</i>	2023	2022
Ressources		
Capacité d'autofinancement (CAF) ⁽¹⁾	778	1 163
Cessions ou diminutions d'actifs immobilisés :		
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-	137
Cessions de titres de participation	-	2
Cessions de titres immobilisés	54	-
Remboursement des créances financières (avances à long terme) ⁽²⁾	859	9 490
Remboursement des prêts et autres immobilisations financières	57	30
Augmentation des capitaux propres	221	242
Augmentation des autres fonds propres	600	-
Augmentation des dettes financières	-	-
TOTAL DES RESSOURCES	2 569	11 065
Emplois		
Dividendes mis en paiement (y compris frais d'enregistrement)	787	688
Acquisitions ou accroissements d'actifs immobilisés :		
Immobilisations incorporelles et corporelles	8	112
Immobilisations financières :		
Titres de participation	773	527
• Créances financières long terme ⁽²⁾	2 078	2 405
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	-	5
Prêts et autres immobilisations financières	346	5 331
Réduction des capitaux propres et autres fonds propres	397	500
Remboursement de dettes financières ⁽³⁾	1 359	3 333
TOTAL DES EMPLOIS	5 748	12 902
Variation du fonds de roulement	-3 179	-1 838
TOTAL	2 569	11 065

(1) Les éléments d'exploitation s'élèvent à 58 millions d'euros ; les éléments financiers s'élèvent à 604 millions d'euros ; les éléments exceptionnels représentent -5 millions d'euros et le produit d'impôt sur les sociétés est de 122 millions d'euros.

(2) Ce poste correspond principalement à l'augmentation des créances nettes rattachées à des participations pour 1,2 milliard d'euros.

(3) Ce poste correspond à la diminution des emprunts obligataires pour 1,4 milliard d'euros.

6.2.5 NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

Sommaire détaillé

NOTE 1	FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE	457	NOTE 5	ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES	468
NOTE 2	RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	457	NOTE 6	COMPTE DE RÉSULTAT	468
NOTE 3	BILAN ACTIF	460	NOTE 7	AUTRES INFORMATIONS	470
NOTE 4	BILAN PASSIF	465			

NOTE 1

FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

1.1 Finalisation du rapprochement avec Suez

Les montants définitifs au titre des *completion accounts* et du complément de prix restants dus au titre de la transaction 2022 et conformément au SAPA « Share and Asset Purchase Agreement », ont été entérinés par l'accord entre Suez et Veolia Environnement en date du 3 mars 2023;

Le solde de l'opération s'est traduit par un premier encaissement de 106 millions d'euros le 24 mars 2023;

Le montant final du complément de prix a été reçu le 30 juin 2023 pour 284 millions euros.

De plus, suite à l'OPA, les opérations de restructurations juridiques et financières ont entraîné la revue des financements internes.

1.2 Actions autodétenues

Du fait de la hausse de la valeur du titre, Veolia Environnement a comptabilisé en 2023 une reprise sur dépréciations financières de 69 millions d'euros, sur la base d'un cours moyen de bourse de décembre 2023 de 29,28 euros, contre 24,51 euros en décembre 2022.

Au 31 décembre 2023, la valeur brute des 10 362 269 titres s'élève à 289 millions d'euros ; cette dernière est dépréciée à hauteur de 16 millions d'euros ; la valeur nette comptable des actions autodétenues est de 273 millions d'euros.

NOTE 2

RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

6

2.1 Conventions comptables générales

Les comptes annuels de l'exercice 2023 sont élaborés et présentés conformément aux principes comptables généraux applicables en France tel que figurant dans le règlement n° 2014-03 de l'Autorité des normes comptables (ANC).

Les éléments inscrits en comptabilité sont évalués selon la méthode des coûts historiques dans le respect du principe d'image fidèle.

L'exercice arrêté le 31 décembre 2023 a une durée de 12 mois.

Veolia Environnement, dont le siège social se situe au 21, rue La Boétie – 75008 Paris, a établi les états financiers consolidés du Groupe sous le numéro d'identification : 403 210 032 RCS Paris.

La copie des états financiers peut être obtenue au siège administratif situé 30, rue Madeleine Vionnet – 93300 Aubervilliers.

2.2 Principales règles comptables

2.2.1 Actif immobilisé

Immobilisations : lors de leur entrée dans le patrimoine de l'entreprise, les immobilisations sont enregistrées à leur coût d'acquisition pour celles acquises à titre onéreux, à leur valeur vénale pour celles acquises à titre gratuit et à leur coût de production pour celles produites par l'entreprise.

Immobilisations incorporelles : la Société, dans le cadre de projets informatiques de taille significative, supporte des coûts de projet et les immobilise dès lors que certains critères sont satisfaits. Ces coûts ne sont pas amortis avant la mise en production.

Les malis techniques de fusion sont comptabilisés en fonction des différentes natures d'actifs sous-jacents afin de faciliter leur suivi dans le temps compte tenu des nouvelles règles définies par le règlement n° 2015-06 de l'ANC. Le mali technique suit les règles d'amortissement de l'actif sous-jacent sur lequel porte la plus-value latente. La quote-part de mali affectée à des sous-jacents non amortissables n'est pas amortie mais fait l'objet, le cas échéant, d'une dépréciation conformément à l'article 745-8 du Plan Comptable Général.

Immobilisations corporelles : l'amortissement des actifs est effectué conformément à leur durée probable d'utilisation. Plus spécifiquement pour les agencements et installations, c'est la méthode linéaire sur une durée de 6 à 10 ans. L'amortissement du mobilier et du matériel de bureau s'effectue suivant la méthode linéaire et varie entre 5 et 10 ans. Enfin, l'amortissement du matériel de transport s'effectue suivant la méthode linéaire sur cinq ans.

Titres de participation : le poste « Titres de participation » enregistre la valeur d'acquisition des titres détenus par la Société dans les sociétés dont elle assure le contrôle ou dans lesquelles elle exerce une influence, directement ou indirectement.

La valeur brute des « Titres de participation » est leur coût d'acquisition à la date d'entrée dans le patrimoine de la Société. La Société a pris l'option d'activer les frais inhérents à l'acquisition de titres de participation. À la date de clôture, la valeur d'usage des titres de participation est déterminée par la Société en fonction de critères fondés sur la rentabilité et les perspectives de développement, sur le patrimoine de la société détenue, sur la valeur boursière des titres acquis, le cas échéant. Dans le cas où la valeur nette comptable est supérieure à la valeur d'usage, une dépréciation est constituée pour la différence.

Dans le cadre du changement de régime fiscal des frais d'acquisition des titres de participation résultant de l'article 21 de la loi de finances 2007, complétant l'article 209 du Code général des impôts, et sur la base de l'avis n° 2007-C du 15 juin 2007 du comité d'urgence du Conseil national de la comptabilité, Veolia Environnement comptabilise l'étalement fiscal des frais d'acquisition de titres sur cinq ans dans un compte d'amortissements dérogatoires depuis le 1er janvier 2007.

Autres immobilisations financières : les actions autodétenues sont classées en titres immobilisés lorsqu'elles sont affectées à des opérations de croissance externe. Dans ce cas, elles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition avec une dépréciation si leur valeur de marché est inférieure à leur valeur comptable.

Les comptes à terme non assimilables à des liquidités sont enregistrés en « Autres immobilisations financières ».

Les malis de fusion liés à des actifs financiers sont comptabilisés en autres immobilisations financières et sont réputés sans durée limitée dans le temps.

Conformément aux articles 214-15, 214-17 et 745-8 du règlement de l'ANC 2015-06, Veolia Environnement appréciera à chaque clôture des comptes la valeur nette comptable de l'actif en comparaison avec sa valeur actuelle en effectuant un test de dépréciation. Si la valeur actuelle de l'actif immobilisé devient inférieure à sa valeur nette comptable, cette dernière est ramenée à la valeur actuelle par le biais d'une dépréciation. La dépréciation est imputée en priorité sur la quote-part du mali technique.

Dans le cas où il n'est pas possible de déterminer la valeur actuelle de l'actif pris isolément, il convient de déterminer la valeur actuelle du groupe d'actifs auquel il appartient.

2.2.2 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Valeurs mobilières de placement : les valeurs mobilières de placement comprennent les actions autodétenues au titre du plan d'épargne Groupe, du plan de stock-options et d'autres titres de placement très liquides. Les actions autodétenues sont classées comme valeurs mobilières de placement lorsqu'elles sont acquises en vue de l'attribution aux salariés dans le cadre des plans de stock-options et d'épargne salariale dont bénéficient certains salariés. Les actions acquises et cédées dans le cadre du contrat de liquidité mouvementent le compte « valeurs mobilières de placement ». Les valeurs mobilières de placement sont comptabilisées à leur coût d'acquisition avec constitution d'une provision pour dépréciation si leur valeur de marché est inférieure à leur valeur comptable.

Disponibilités : les comptes à terme assimilables à des liquidités sont enregistrés en disponibilités.

2.2.3 Transactions en devises étrangères

En cours d'exercice, les transactions en devises sont enregistrées pour leur contre-valeur en euros au cours du jour.

Les dettes, créances, disponibilités en devises hors zone euro figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. La différence résultant de l'actualisation des dettes et des créances en devises hors zone euro à ce dernier cours est inscrite dans le poste « écarts de conversion ». Conformément à l'article 420-7 du Plan Comptable Général, les écarts de réévaluation de change des comptes de disponibilités en devises sont comptabilisés directement en résultat de change. De la même façon, les écarts de change sur comptes courants avec des filiales qui sont assimilables par nature à des comptes de disponibilités sont comptabilisés directement en résultat de change sauf en cas d'application des dispositions relatives aux opérations de couverture.

En vertu du règlement ANC 2015-05, Veolia Environnement applique une comptabilité de couverture sur toutes les positions de change symétriques clairement identifiées et documentées qui ont pour objectif de réduire le risque lié à la fluctuation d'une devise. Dans ce cadre, toutes les variations de change calculées sur des dettes ou créances ainsi que leurs couvertures en devises incluses dans ces positions symétriques sont comptabilisées dans des comptes dédiés d'écarts de conversion – positions symétriques.

La contrepartie des variations de change des instruments de trésorerie est constatée dans les comptes – Instruments de trésorerie – actif ou passif.

En outre, afin de respecter le principe de symétrie du règlement, les pertes et gains de change réalisés sur des instruments de couverture de sous-jacents non encore arrivés à maturité sont comptabilisés dans les nouveaux comptes de bilan créés dans le Plan Comptable Général à savoir les comptes – Variation de valeur des instruments de trésorerie Actif ou Passif. À la maturité des sous-jacents, les pertes ou gains de change réalisés sur les instruments de couverture correspondants sont comptabilisés au compte de résultat.

En vertu de l'article 628-11 du règlement ANC 2014-03, lors du dénouement du sous-jacent, le résultat de la couverture est présenté dans la même rubrique du compte de résultat (exploitation, financier) que celle de l'élément couvert.

La comptabilité de couverture est également appliquée sur les titres de participation acquis en devises qui sont couverts par des emprunts ou des dérivés de change en accord avec l'article 628-8 du règlement ANC 2014-03.

Les autres dettes, créances et dérivés de change ne faisant pas partie des opérations de couvertures symétriques font l'objet d'un traitement de position globale de change par devises prévu par l'article 420-6 du Plan Comptable Général. Sur ces opérations dont les termes sont suffisamment voisins, le montant de la provision est déterminé en limitant l'excédent des pertes latentes sur les gains latents. Cette position est calculée devise par devise sur des éléments réalisables dont les échéances sont comprises dans le même exercice comptable.

En cas d'existence de positions ouvertes isolées, seules les pertes latentes font l'objet d'une provision pour pertes de change lors de la clôture des comptes.

Enfin, en vertu des articles 946-65 et 947-75 du règlement ANC 2015-05, le résultat de change sur créances et dettes commerciales ainsi que le résultat de leur couverture sont dorénavant enregistrés dans les comptes – Pertes ou gains de change sur créances et dettes commerciales.

Le résultat de change sur opérations financières ainsi que le résultat de leur couverture restent comptabilisés dans les comptes – Pertes ou gains de change financiers.

2.2.4 Méthode de comptabilisation des opérations financières

Les opérations financières (prêts, emprunts, dérivés...) sont comptabilisées en date de valeur à l'exception des opérations de cash pooling réalisées avec les filiales qui sont comptabilisées en date d'opération.

Titres super-subordonnés à durée indéterminée (T.S.S.D.I) : ces titres représentant des obligations à caractère perpétuel, sont classés en autres fonds propres. Les primes d'émission sont comptabilisées à l'actif du bilan. Les intérêts courus sont constatés en charge de la période comptable au cours de laquelle ils sont courus en contrepartie d'un compte d'intérêts courus sur emprunts obligataires. Les intérêts provisionnés sont enregistrés en charge financière dans le compte de résultat. Les frais d'émission des T.S.S.D.I sont étalés linéairement sur la durée estimée de capacité pour Veolia Environnement de rembourser la dette, à savoir, la durée allant de l'émission de la dette à la date de première revalorisation de la dette.

Instruments financiers dérivés : Veolia Environnement applique une politique de couverture des risques patrimoniaux (acquisition de titres en devises étrangères), bilantiels (financement des filiales dans leurs devises locales) et transactionnels (couvertures des flux commerciaux pour son compte et pour toutes ses filiales opérationnelles). Dans ce cadre, la Société a adopté une stratégie qui consiste à adosser les emprunts en devises soit à des actifs dans la même devise soit en utilisant des instruments dérivés de change (swaps de change, contrats de change à terme, couvertures optionnelles, cross currency swaps).

Tous les flux transactionnels sont couverts principalement par des contrats de change à terme et des swaps de change. Enfin, les risques de marché liés aux variations des taux d'intérêt sont couverts par des swaps de taux d'intérêt ou des contrats d'options de taux (caps et floors).

Opérations dérivés de taux : en application du règlement ANC 2015-05, les produits et charges résultant de l'utilisation de ces instruments sont constatés en résultat de manière symétrique à l'enregistrement des charges et des produits des opérations couvertes.

Ces opérations sont évaluées de la manière suivante :

- pour les opérations qualifiées de couverture :
 - aucune provision pour pertes latentes n'est provisionnée dans la mesure où les variations de valeur du sous-jacent couvert réduisent le risque encouru,
- pour les opérations en position ouverte isolée (POI) :
 - les pertes latentes, calculées par instruments sont intégralement provisionnées,
 - les gains latents sur les instruments sont enregistrés en résultat uniquement au dénouement de l'opération.

Opérations sur dérivés de change : pour les opérations de couverture, les instruments financiers portant sur le change ferme font l'objet d'une évaluation par rapport au cours de clôture défini par la Banque Centrale Européenne. L'écart entre le cours spot de l'instrument et le cours de clôture est inscrit dans des comptes dédiés relatifs aux écarts de conversion – positions symétriques. La différence entre le cours à terme et le cours spot de l'instrument est isolée dans un compte d'instruments financiers spécifique appelé « report/déport ». Ceci permet de distinguer l'effet taux de l'effet change de l'instrument. Ce report/déport est étalé de façon linéaire sur la durée de la couverture et est classé dans le résultat financier.

Les résultats dénoués sur les opérations de change sont comptabilisés de façon symétrique au résultat de l'opération couverte. Si le sous-jacent n'est pas arrivé à maturité, les résultats dénoués des instruments de couverture sont comptabilisés dans les comptes créés dans le PCG – Variations de valeur des instruments de trésorerie actif ou passif.

Pour les opérations autres que celles qualifiées de couverture, les instruments dérivés de change sont pris en compte dans la position globale de change.

2.2.5 Méthode d'évaluation des provisions

Provisions pour risques et charges

Ces provisions sont évaluées pour le montant correspondant à la meilleure estimation de la sortie de ressources nécessaire à l'extinction de l'obligation. S'agissant de l'évaluation d'une obligation unique et en présence de plusieurs hypothèses d'évaluation de la sortie de ressource, la meilleure estimation du passif correspond à l'hypothèse la plus probable.

2.2.6 Méthode des charges à payer pour le personnel

Charges à payer sur intéressement

Le montant unitaire de l'intéressement est défini :

- en fonction des résultats des filiales du Groupe Veolia pour les critères suivants :
 - résultat net courant (part du Groupe) comparé au budget de l'année 2023,
 - dépenses achats hors taxes de l'année 2023, enregistrées auprès du secteur du travail protégé et adapté (périmètre France) ;

- en fonction des résultats et performances de la société Veolia Environnement pour les critères suivants :

- nombre moyen d'heures de formation par salarié au sein de Veolia Environnement de l'année 2023,
- taux de participation à l'enquête d'engagement des salariés de Veolia Environnement de l'année 2023,
- taux d'engagement des salariés dans le cadre de l'enquête d'engagement de Veolia Environnement,
- taux de souscription des salariés de Veolia Environnement à l'opération d'actionnariat salarié de l'année 2023.

Compte tenu du niveau de croissance observé et du résultat des autres critères, le niveau de l'intéressement est arrêté en fonction d'une grille contractuellement définie. Le montant de l'intéressement provisionné est égal au montant individuel de l'intéressement précédemment déterminé multiplié par le nombre de bénéficiaires communiqué par la direction des ressources humaines.

Le montant maximum de la charge à payer pour intéressement ne peut pas dépasser 5 000 euros bruts par bénéficiaire et par exercice social.

Charges à payer sur primes

La charge à payer est déterminée sur la base du montant des primes accordées au cours de l'exercice précédent multiplié par un pourcentage estimatif d'évolution et des mouvements intervenus dans les effectifs.

Charges à payer sur congés payés

Les droits à congés payés chez Veolia Environnement sont acquis et consommés sur l'année civile.

La nouvelle réglementation, concernant l'acquisition des droits à congés payés pendant les périodes d'arrêts maladie en cours, a été prise en compte à la date de l'arrêt de la Cour de Cassation du 13 septembre 2023; cela s'est traduit par la mise à jour des compteurs individuels des salariés concernés.

Les dettes provisionnées pour congés payés (y compris les charges sociales afférentes) ne sont pas comptabilisées car non significatives dans les comptes à fin décembre 2023.

2.2.7 Notion de résultat courant et exceptionnel

Les éléments des activités ordinaires même exceptionnels par leur fréquence ou leur montant sont compris dans le résultat courant. Seuls les éléments ne se rapportant pas aux activités ordinaires de l'entreprise sont constatés en résultat exceptionnel.

2.2.8 Méthode d'évaluation des engagements sociaux

En vertu de l'article L. 123-13 du Code de commerce, Veolia Environnement a pris l'option de ne pas comptabiliser la provision liée aux retraites et avantages similaires pris en faveur des salariés. Les informations y afférentes figurent dans les engagements hors bilan de l'annexe.

NOTE 3

BILAN ACTIF

3.1 Immobilisations

Mouvements des valeurs brutes

(en millions d'euros)	Au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	À la fin de l'exercice	Notes
Incorporelles	230	7	1	236	3.1.1
Corporelles	38	1	2	37	3.1.1
Financières					
Titres de participation	22 460	773	-	23 233	3.1.2
Créances rattachées à des participations	13 885	2 176	981	15 079	3.1.3
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	7	0	-	8	
Autres titres immobilisés	14	0	1	13	
Prêts	1 965	3 253	2 744	2 474	3.1.4
Autres immobilisations financières	5 202	0	147	5 056	3.1.5
TOTAL	43 802	6 211	3 876	46 136	

Mouvements des amortissements et dépréciations

(en millions d'euros)	Au début de l'exercice	Augmentations Dotations	Diminutions Sorties et reprises	À la fin de l'exercice	Notes
Amortissements immobilisations incorporelles	204	12	1	215	3.1.1
Amortissements immobilisations corporelles	29	2	2	30	3.1.1
Dépréciations immobilisations incorporelles	-	-	-	-	3.1.1
Dépréciations immobilisations corporelles	1	0	0	1	3.1.1
Dépréciations des titres de participation	640	501	-	1 141	3.1.2
Dépréciations des créances rattachées à des participations	132	12	-	144	3.1.3
Dépréciations des titres immobilisés de l'activité de portefeuille	1	-	-	1	
Dépréciation des Autres titres immobilisés	0	0	-	0	
Dépréciation des Prêts	0	-	-	0	3.1.4
Dépréciations des autres immobilisations financières	86	-	69	16	3.1.5
TOTAL	1 092	528	72	1 548	
Nature des dotations et reprises :					
Exploitation		14	3		
Financière		513	69		
Exceptionnelle		0	-		
TOTAL		528	72		

3.1.1 Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles s'élèvent à 236 millions d'euros en valeurs brutes et 21 millions d'euros en valeurs nettes.

Les immobilisations corporelles s'élèvent à 37 millions d'euros en valeurs brutes et 7 millions d'euros en valeurs nettes.

3.1.2 Immobilisations financières : titres de participation

Les titres de participation s'élèvent à 23,2 milliards d'euros en valeurs brutes au 31 décembre 2023 et sont dépréciés de 1,1 milliard d'euros ce qui porte leurs valeurs nettes à 22,1 milliards d'euros.

3.1.3 Immobilisations financières : créances rattachées à des participations

Ce poste s'élève à 15,1 milliards d'euros en valeurs brutes au 31 décembre 2023.

Les mouvements enregistrés en 2023 sur cette rubrique se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Variation écarts de conversion	À la fin de l'exercice
Veolia Eau - Compagnie Générale des Eaux	2 022	202	7	-59	2 157
Veolia UK	1 903	8	72	70	1 908
SUEZ Water Technologies & Solutions	892	583	21	-35	1 419
Veolia Energie international	703	458	3	-1	1 157
VEOLIA CENTRAL & EASTERN EUROPE	849	5	5	-32	817
VEOLIA PROPLETE	734	3	2	-	734
VEOLIA CHINA HOLDING LIMITED	490	60	2	-25	523
VEOLIA ENERGIA POLSKA SA	484	5	17	37	509
VP SIEGE FRANCE	425	2	1	-	425
VEOLIA UMWELTSERVICE GMBH	407	2	1	-	408
VEOLIA ENERGIA POZNAN SA	112	145	0	14	271
SARP SA	239	1	1	-	239
Veolia Water Technologies	197	14	0	-1	209
VEOLIA ENVIRONMENTAL SERVICES (AUSTRALIA) PTY LTD	210	1	1	-7	202
VEOLIA RECYCLING & RECOVERY HD	0	192	-	0	193
VEOLIA ENERGIE CR A.S.	188	1	1	-5	183
VEOLIA VERWALTUNGSGESELLSCHAFT MBH	174	1	1	-	174
VEOLIA ENERGIA LODZ SA	159	1	1	12	172
VEOLIA HOLDING AMERICA LATINA, S.A.	153	2	1	8	162
VUS BETEILIGUNGSVERWALTUNGS GMBH	141	1	0	-	142
VEOLIA MIDDLE EAST FOR ENVIRONMENTAL SERVICES	84	41	0	-4	121
Autres	3 320	448	796	-20	2 953
TOTAL	13 885	2 176	934	-47	15 079

Les créances rattachées à des participations intègrent, par ailleurs, des dotations pour dépréciations pour un montant de 144 millions d'euros.

3.1.4 Immobilisations financières : prêts

Ce poste s'élève à 2,5 milliards d'euros au 31 décembre 2023.

Cette rubrique intègre principalement des comptes de dépôts à terme pour un montant de 2,5 milliards d'euros (intérêts courus inclus).

3.1.5 Autres immobilisations financières

Les autres immobilisations financières s'élèvent à 5,1 milliards d'euros en valeurs brutes et 5 milliards d'euros en valeurs nettes au 31 décembre 2023 et correspondent principalement :

- au mali technique de fusion pour un montant de 448 millions d'euros suite à la fusion absorption de Veolia Services Énergétiques en 2014. Le test de dépréciation, au titre de l'exercice 2023, n'a pas donné lieu à constatation de perte de valeur ;
- au mali technique de fusion pour un montant de 4,2 milliards d'euros suite à la fusion absorption de Vigie SA en 2022. Le test de dépréciation, au titre de l'exercice 2023, n'a pas donné lieu à constatation de perte de valeur ;

- à la valeur nette comptable des 6 370 621 d'actions autodétenues (destinées au financement d'opérations de croissance externe) par Veolia Environnement pour un montant brut de 203 millions d'euros ayant une valeur nette de 187 millions d'euros. L'exercice clos a donné lieu à une reprise sur dépréciations financières de 69 millions d'euros. La dépréciation des actions autodétenues ressort à 16 millions d'euros au 31 décembre 2023.

3.2 Créances clients

Les créances clients correspondent principalement aux prestations de services facturées aux filiales du Groupe. Les créances clients totalisent 178 millions d'euros en valeurs brutes et 149 millions d'euros en valeurs nettes au 31 décembre 2023.

3.3 Autres créances

Les autres créances s'élèvent à 3,4 milliards d'euros en valeurs brutes et comprennent principalement :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022
Comptes courants avec les filiales du Groupe	3 057	4 297
Autres créances	300	1 064
Créances d'impôt sur les sociétés	52	4
Autres créances fiscales	27	158
Créances financières sur dérivés	2	3
Créances sur cessions d'immobilisations (1)	178	871
Intérêts courus sur comptes courants	40	28

(1) Les créances sur cessions d'immobilisations correspondent à des créances sur des filiales de Veolia Environnement impactées par l'ajustement des prix de vente dans le cadre du "carve out" Suez.

3.4 Valeurs mobilières de placement

3.4.1 Actions autodétenues

Le solde du portefeuille, soit 3 991 648 actions, est inscrit en valeurs mobilières de placement pour une valeur brute de 86 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2023. Ces actions sont affectées notamment à la couverture de programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés du Groupe et au contrat de liquidité à hauteur de 162 970 actions.

Aucune dotation aux dépréciations n'a été comptabilisée sur l'exercice 2023. La dépréciation correspond à l'écart entre le coût d'achat moyen des actions Veolia Environnement et le cours moyen de bourse de décembre 2023.

Contrat de liquidité

Le contrat de liquidité s'inscrit dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale de Veolia Environnement du 24 avril 2014.

Au cours de l'année 2023, les achats cumulés ont porté sur 9 685 607 actions, pour un montant total de 270 millions d'euros et à un cours moyen pondéré de 27,88 euros par action. Les ventes cumulées ont porté sur 9 856 579 actions, pour un montant total de 273 millions d'euros et à un cours moyen pondéré de 27,73 euros par action. La plus-value nette dégagée au titre de ce contrat s'est élevée à 2 millions d'euros.

3.4.2 Autres titres

Les autres titres d'un montant total de 3,5 milliards d'euros au 31 décembre 2023 se composent de Sicav.

3.4.3 Instruments de trésorerie actif

Les instruments de trésorerie d'un montant total de 358 millions d'euros se détaillent comme suit à la clôture de l'exercice 2023 :

- différentiel sur dérivés de taux : 11 millions d'euros ;
- dérivés de change : 290 millions d'euros ;
- report/déport : 57 millions d'euros.

3.5 Disponibilités

Les liquidités s'élèvent à 362 millions d'euros au 31 décembre 2023.

3.6 Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance d'un montant total de 75 millions d'euros portent :

- sur des soultes payées sur swaps de taux pour 30 millions d'euros ;
- sur des intérêts sur billets de trésorerie pour 26 millions d'euros ;
- sur des dépenses d'exploitation pour 19 millions d'euros.

3.7 Comptes de régularisation

3.7.1 Charges à répartir : frais d'émission des emprunts

Les frais d'émission des emprunts obligataires sont répartis linéairement sur la durée des emprunts. Le montant net des charges à répartir est de 60 millions d'euros au 31 décembre 2023. La dotation de l'année s'élève à 16 millions d'euros.

Les autres charges à répartir, d'un montant de 11 millions d'euros, sont constituées des frais d'émission de lignes de crédit, amorties linéairement sur leur durée de remboursement. La dotation de l'année s'élève à 3 millions d'euros.

3.7.2 Primes de remboursement des obligations

Le montant des primes de remboursement des obligations restant à amortir s'élève à 77 millions d'euros. Il comprend notamment la prime de rachat suite à l'offre publique d'échange réalisée en 2015, d'un montant de 43 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Ces primes sont amorties linéairement sur la durée de vie des emprunts.

3.8 Produits à recevoir

Les produits à recevoir s'élèvent à 278 millions d'euros et comprennent principalement :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022
Intérêts courus sur créances rattachées à des participations	98	77
Clients factures à établir	94	134
Fournisseurs avoirs à recevoir	19	22
Intérêts courus sur comptes courants	40	28

3.9 Écarts de conversion et variations de valeur des instruments de trésorerie

Les écarts de conversion comprennent le change latent sur les positions symétriques et sur la position globale de change par devise. En outre, les positions symétriques incluent le change réalisé sur des instruments dont les sous-jacents sont encore en vie.

<i>(en millions d'euros)</i>	Écarts de conversion actif	Variation de valeur instrument de trésorerie actif	Écarts de conversion passif	Variation de valeur instrument de trésorerie passif	Notes
Positions symétriques de change	748	1 832	268	1 940	3.9.1
Position globale de change	6	-	8	-	3.9.2
TOTAL	755	1 832	276	1 940	

Les tableaux ci-après présentent les positions de change sur les principales devises déterminées à la clôture.

3.9.1 Écarts de conversion et variations de valeur des instruments de trésorerie actif et passif sur les positions symétriques de change

Le tableau ci-dessous présente les écarts de conversion actif et passif soit les gains et pertes de change latents mais également le résultat de change réalisé sur les instruments financiers comptabilisé dans le cadre de l'application du règlement ANC 2015-05.

Les données ci-dessous présentent les devises les plus significatives :

Postes concernés par les positions symétriques de change (en millions d'euros)	Écarts actif	Écarts passif	Variation de valeur instruments de trésorerie actif	Variation de valeur instruments de trésorerie passif	Total position symétrique actif	Total position symétrique passif
Prêts	55	-	3	2		
Emprunts	-	-	-	-		
Couverture compte courant	-	-	-	7		
Dérivés de change	5	-	181	213		
Total AUD	60	-	185	222	245	222
Prêts	9	-	-	4		
Emprunts	3	-	-	1		
Couverture compte courant	-	-	4	1		
Dérivés de change	-	12	50	25		
Total CNY	12	12	54	31	66	43
Prêts	-	6	23	12		
Emprunts	-	-	-	-		
Couverture compte courant	-	-	-	-		
Dérivés de change	-	7	104	57		
Total CZK	-	14	128	70	128	83
Prêts	-	90	19	13		
Emprunts	128	-	-	147		
Couverture compte courant	-	-	121	-		
Dérivés de change	-	6	198	211		
Total GBP	128	96	338	371	466	467
Prêts	-	9	-	2		
Emprunts	-	-	-	-		
Couverture compte courant	-	-	4	-		
Dérivés de change	-	11	250	192		
Total HKD	-	20	253	193	253	213
Prêts	37	-	37	9		
Emprunts	-	-	-	-		
Couverture compte courant	-	-	-	-		
Dérivés de change	-	1	105	159		
Total HUF	37	1	142	169	179	169
Prêts	36	-	9	3		
Emprunts	-	-	-	-		
Couverture compte courant	-	-	1	-		
Dérivés de change	-	20	50	70		
Total JPY	36	20	60	72	96	92
Prêts	-	35	28	5		
Emprunts	-	-	-	-		
Couverture compte courant	-	-	-	-		
Dérivés de change	41	-	222	236		
Total PLN	41	35	250	241	291	276
Prêts	11	-	4	2		
Emprunts	-	-	-	-		
Couverture compte courant	-	-	-	-		
Dérivés de change	-	-	18	51		
Total RUB	11	-	22	52	33	52
Prêts	88	-	13	38		
Emprunts	214	-	24	33		
Couverture compte courant	-	-	-	-		
Dérivés de change	-	49	201	235		
Total USD (1)	301	49	238	305	539	355
Total Autres devises	122	22	161	213	281	232
TOTAL GÉNÉRAL	748	268	1 832	1 940	2 581	2 207

(1) L'écart de conversion actif net sur positions symétriques USD comprend un montant de 202 millions d'euros, non provisionné car il correspond à une couverture de titres.

3.9.2 Écarts de conversion sur la position globale de change par devise hors positions symétriques

Le tableau ci-après présente les gains et pertes de change latents les plus significatifs sur les devises étrangères comprises dans la position globale de change :

Devises concernées par les écarts de conversion (en millions d'euros)	Total écarts de conversion actif net	Total écarts de conversion passif net
BRL	1	0
CLP	1	0
CNY	0	1
COP	1	1
GBP	1	0
HKD	1	0
JPY	0	2
MXN	0	2
Autres devises	1	2
TOTAL GÉNÉRAL	6	8

Les provisions pour pertes de change concernent :

- la position globale de change pour un montant de 6 millions d'euros déterminée sur la base de la position globale de chaque devise et par année de maturité ;
- des créances d'exploitation pour 1 million d'euros.

NOTE 4

BILAN PASSIF

4.1 Capital social et réserves

(en millions d'euros)	Au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	À la fin de l'exercice
Capital (1)	3 573	54	-	3 627
Primes d'émission (1)	5 151	172	11	5 312
Primes d'émission (réduction de capital 2003)	3 443	-	-	3 443
Primes d'apport	4	-	-	4
Primes de conversion d'obligations en actions	682	-	-	682
Primes d'émission sur bons de souscriptions d'actions	3	-	-	3
Réserve légale proprement dite	357	5	-	363
Réserves réglementées	-	-	-	-
Réserves indisponibles	-	-	-	-
Autres réserves	-	-	-	-
Report à nouveau	2 093	513	-	2 606
Résultat de l'exercice précédent	1 300	-	1 300	-
Provisions réglementées	7	0	-	7
TOTAL AVANT RÉSULTAT	16 613	745	1 311	16 047
Résultat de l'exercice		155	-	155
TOTAL APRÈS RÉSULTAT	16 613	900	1 311	16 202

NB : les montants sont exprimés en millions d'euros, sauf exception mentionnée dans les notes, et arrondis au million le plus proche. Par conséquent, la somme des montants arrondis peut présenter des écarts non significatifs par rapport au total reporté.

(1) Augmentation de capital d'un montant net de 215 millions d'euros par émission de 10 837 300 actions nouvelles d'un montant nominal de 54 millions d'euros et assortie d'une prime d'émission nette de 161 millions d'euros (cf. note 7.8 infra).

Le capital social est constitué de 725 411 667 actions d'une valeur nominale de 5 euros, contre 714 574 367 actions d'une valeur nominale de 5 euros au 31 décembre 2022.

L'augmentation du capital social de 54 millions d'euros est consécutive à la souscription au plan d'épargne Groupe des salariés pour 50 millions d'euros et aux actions de performance pour 4 millions d'euros.

L'augmentation du poste « Primes d'émission » pour 172 millions d'euros est liée à l'opération d'augmentation de capital du plan

d'épargne Groupe des salariés.

La diminution du poste « Primes d'émission » d'un montant de 11 millions d'euros correspond à la dotation à la réserve légale pour 5 millions d'euros, aux actions de performance pour 4 millions d'euros et aux frais d'émission nets pour 1 million d'euros.

Le montant total des dividendes distribués aux actionnaires s'élève à 787 millions d'euros ; il a été prélevé sur le bénéfice de l'exercice 2022 et le reliquat de 513 millions d'euros a été affecté au report à nouveau.

4.1 A Autres fonds propres

(en millions d'euros)	Au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	À la fin de l'exercice
Produits des émissions de titres participatifs	-	-	-	-
Avances conditionnées	-	-	-	-
Autres	3 600	600	397	3 803
TOTAL AUTRES FONDS PROPRES	3 600	600	397	3 803

L'augmentation correspond à l'émission des titres super-subordonnés à durée indéterminée (T.S.S.D.I.), en novembre 2023, pour 600 millions d'euros de coupon 6 % jusqu'à sa première date de revalorisation en février 2029.

La diminution correspond au remboursement partiel des titres super-subordonnés à durée indéterminée (T.S.S.D.I.), en novembre 2023, pour 397 millions d'euros sur la souche initiale de 600 millions de coupon 2,875 % dont la première date de revalorisation est en avril 2024.

4.2 Provisions pour risques et charges

Mouvements des provisions pour risques et charges

(en millions d'euros)	Au début de l'exercice	Dotations	Reprises consommées	Reprises sans objet	À la fin de l'exercice
Provision pour pertes de change	7	1	2	-	7
Provision pour autres risques	16	16	-	-	32
Provision pour charges	10	10	2	4	14
TOTAL	33	28	3	4	53
Nature des dotations et reprises :					
Exploitation		12	3	4	
Financière		13	1	-	
Exceptionnelle		3	-	-	
TOTAL		28	3	4	

4.3 Emprunts obligataires

(en millions d'euros)	Au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Variation des écarts de conversion	À la fin de l'exercice
Autres emprunts obligataires	17 195	-	1 353	-28	15 814
Intérêts courus sur autres emprunts obligataires	203	191	203	-	191
TOTAL	17 398	191	1 556	-28	16 005

La diminution de 1,6 milliard d'euros s'explique par :

- l'arrivée à échéance le 24 juin 2023 des souches obligataires renminbi pour un montant nominal de 1,5 milliard de renminbi (188 millions d'euros équivalent) ;
- l'arrivée à échéance de la souche obligataire euro de coupon 0,314% le 4 octobre 2023 pour un montant restant de 600 millions d'euros ;
- l'arrivée à échéance de la souche obligataire euro de coupon 2,75 % le 9 octobre 2023 pour un montant restant de 376 millions d'euros ;
- l'arrivée à échéance le 16 décembre 2023 des souches obligataires renminbi pour un montant nominal de 1,5 milliard de renminbi (189 millions d'euros équivalent).

4.4 Autres emprunts et dettes financières

Les autres emprunts et dettes financières s'élèvent à 16 milliards d'euros et se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022
Comptes courants avec les filiales du Groupe	11 203	10 660
En-cours de billets de trésorerie	4 716	3 931
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédits	-	-
Comptes courants d'intégration fiscale	22	-
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	99	104
TOTAL	16 040	14 695

4.5 Dettes fiscales et sociales

Ce poste d'un montant total de 103 millions d'euros comprend principalement les éléments suivants :

- personnel – charges à payer : 53 millions d'euros ;
- organismes sociaux : 36 millions d'euros ;
- État - dettes d'impôts : 5 millions d'euros ;
- taxe sur la valeur ajoutée : 7 millions d'euros ;
- État – charges à payer : 2 millions d'euros.

4.6 Dettes diverses

Instruments de trésorerie passif

Ce poste d'un montant total de 341 millions d'euros comprend les éléments suivants :

- différentiel sur dérivés de taux : 14 millions d'euros ;
- dérivés de change : 232 millions d'euros ;
- report/déport : 95 millions d'euros.

Produits constatés d'avance

Les produits constatés d'avance d'un montant total de 35 millions d'euros portent principalement sur des instruments financiers :

- soultes de produits dérivés pour un montant de 5 millions d'euros ;
- primes d'émission d'emprunts obligataires pour 29 millions d'euros.

4.7 Charges à payer

Les charges à payer s'élèvent à 608 millions d'euros et comprennent principalement :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022
Intérêts courus sur emprunts obligataires	191	203
Fournisseurs factures non parvenues	163	154
Provisions sur charges de personnel	76	85
Intérêts courus sur comptes courants	119	46
Clients avoirs à établir	18	8

NOTE 5

ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES

(en millions d'euros)	Montant	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an
Actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	15 079	98	14 981
Autres titres immobilisés	13	-	13
Prêts	2 474	194	2 280
Autres immobilisations financières	5 056	-	5 056
Actif circulant			
Avances et acomptes versés sur commande	4	4	-
Créances clients et comptes rattachés	178	178	-
Groupe et associés	3 057	3 057	-
Autres créances	332	321	11
Valeurs mobilières de placement	3 940	3 876	63
Disponibilités	362	362	-
Charges constatées d'avance	75	52	23
TOTAL CRÉANCES	30 568	8 141	22 428

(en millions d'euros)	Montant	Dont à un an au plus	Compris entre 1 et 5 ans	Dont à plus de 5 ans
Dettes				
Emprunts obligataires	16 005	1 402	7 650	6 953
Emprunts auprès des Établissements de crédit	-	-	-	-
Autres emprunts	4 716	4 716	-	-
Groupe et associés	11 225	11 225	-	-
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	99	99	-	-
Autres	816	720	75	21
TOTAL DETTES	32 861	18 162	7 725	6 973

NOTE 6

COMPTE DE RÉSULTAT

6.1 Résultat courant

Le résultat courant avant impôts de l'exercice dégage un excédent de 77 millions d'euros.

6.1.1 Produits d'exploitation

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022	Notes
Ventes de services et divers	706	667	Note 1
Production immobilisée	5	5	
Subventions d'exploitation	0	0	
Reprises sur provisions (et amortissements) et transferts de charges	18	518	
Autres produits	153	86	Note 2
TOTAL	882	1 276	

Note 1 : la hausse des ventes de services est liée à la facturation aux filiales du Groupe.

Note 2 : sont comptabilisées, dans cette rubrique, les indemnités libératoires de renouvellement (cf. note 7.2 infra).

6.1.2 Charges d'exploitation

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022	Notes
Autres achats et charges externes	423	691	Note 1
Impôts et taxes	20	54	Note 2
Charges de personnel (salaires et charges sociales)	267	281	
Dotations aux provisions, aux dépréciations et amortissements	50	53	
Autres charges	110	107	Note 3
TOTAL	871	1 186	

Note 1 : la baisse des autres achats et charges externes de 268 millions d'euros est principalement due aux coûts liés à l'acquisition de Suez en 2022.

Note 2 : la baisse des frais d'enregistrement de 34 millions d'euros est principalement due à l'acquisition de Suez en 2022.

Note 3 : sont comptabilisées, dans cette rubrique, les dépenses de renouvellement (cf. note 7.2 *infra*).

6.1.3 Produits et charges financiers

(en millions d'euros)	31 décembre 2023	31 décembre 2022	Notes
Charges sur dettes financières	-949	-574	Note 1
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	103	8	
Résultat de change	-13	-7	
Autres produits et charges financiers	-33	-328	
Dotations financières aux amortissements, aux dépréciations et provisions	-622	-237	Note 2
Dividendes	287	937	
Revenus des autres créances rattachées à des participations	1 156	814	
Résultats sur cessions de VMP	52	-15	
Reprises sur provisions et dépréciations et transferts de charges	78	544	
Autres produits et charges financiers	919	1 715	
RÉSULTAT FINANCIER	60	1 141	

Note 1 : l'augmentation est principalement liée aux charges d'intérêts des comptes courants.

Note 2 : les dotations aux provisions et dépréciations sur l'exercice 2023 se décomposent essentiellement comme suit :

- une dotation pour dépréciation des titres de participation de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux pour 230 millions d'euros,

- une dotation pour dépréciation des titres de participation de Veolia North America pour 213 millions d'euros,
- une dotation pour dépréciation des titres de participation de Veolia Holding Mexico pour 55 millions d'euros.

6.2 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel, d'un montant déficitaire de 43 millions d'euros est constitué de :

(en millions d'euros)	31 décembre 2023
Dotation nette sur risques fiscaux	-3
Résultat exceptionnel sur opérations de gestion	-8
Résultat de cession immobilisations incorporelles	0
Résultat de cession immobilisations financières (1)	-32
Mali sur les rachats d'emprunts obligataires	0
TOTAL	-43

(1) Le résultat de cession porte essentiellement sur les actions autodétenues sorties dans le cadre de l'échange des titres de participation de Veolia Holding Mexico.

6.3 Impôt sur les sociétés et intégration fiscale

Dans le cadre d'une convention d'intégration fiscale, Veolia Environnement forme un groupe d'intégration fiscale avec ses filiales détenues à au moins 95 % et ayant opté pour le régime. Elle est seule redevable de l'impôt sur les sociétés dû sur le résultat d'ensemble du groupe fiscal ainsi formé.

La charge d'impôt est répartie dans les comptes des différentes entités composant le groupe fiscal selon la méthode dite de la neutralité : chaque filiale supporte l'imposition qui aurait été la sienne en l'absence d'intégration ; la société mère enregistre son propre impôt ainsi que l'économie ou la charge complémentaire résultant de l'application du régime de l'intégration fiscale.

L'option pour le régime de l'intégration fiscale a pris effet le 1^{er} janvier 2001 pour une durée de cinq ans, renouvelable par tacite reconduction, sauf dénonciation expresse de la part de Veolia Environnement à l'issue de la période de cinq exercices.

Pour 2023, l'application du régime fiscal de Groupe se traduit dans les comptes sociaux de Veolia Environnement par une économie d'impôt au titre des filiales de 170 millions d'euros.

Une charge d'impôt de 47 millions d'euros correspondant à l'impôt sur les bénéfices et aux crédits d'impôt non imputés sur l'impôt courant a également été comptabilisée.

6.4 Résultat net

L'exercice 2023 dégage un bénéfice net comptable de 155 millions d'euros.

NOTE 7 AUTRES INFORMATIONS

7.1 Engagements hors bilan

Les engagements pris par Veolia Environnement, essentiellement des garanties opérationnelles ou des garanties financières pour le compte de ses filiales, ressortent à 3,1 milliards d'euros au 31 décembre 2023, y compris les contre-garanties :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2023	Au 31 décembre 2022	Notes
Engagements donnés			
Effets escomptés non échus			
Avals, cautions et garanties ⁽¹⁾	3 036	2 839	Note 1
Engagements de crédit-bail mobilier			
Engagements de crédit-bail immobilier			
Engagements en matière de pensions, retraites et assimilés	44	59	Note 2
TOTAL	3 080	2 898	Note 3
Engagements reçus			
Avals, cautions et garanties		-	

(1) Dont engagements donnés concernant les entreprises liées : 8 millions d'euros.

Note 1 : Principaux éléments constitutifs des avals, cautions et garanties

L'augmentation des engagements donnés de 182 millions d'euros s'explique notamment par :

- l'augmentation nette des engagements donnés pour 159 millions d'euros ;
- l'augmentation des loyers futurs restant à payer pour un montant global de 95 millions d'euros ;
- la diminution liée à des effets de change pour 57 millions d'euros ;
- la diminution des engagements de pensions, retraites et assimilés pour 15 millions d'euros. L'engagement donné tient compte de l'allongement de la durée légale de départ à la retraite liée à la réforme des retraites.

Veolia Environnement est amenée à délivrer des cautions, avals et garanties relevant des catégories suivantes :

- Garanties opérationnelles ou d'exploitation, soit 2,3 milliards d'euros.

Il s'agit d'engagements non liés à des opérations de financement, requis au titre de contrats ou marchés, et en général dans le cadre de l'exploitation et de l'activité des sociétés du Groupe (cautions de soumission sur appels d'offres, garanties de bonne fin, d'exécution ou de performance dans le cadre de contrats ou de concessions et contre-garanties délivrées par Veolia Environnement au profit de sociétés d'assurance émetteurs de bonds pour le compte de filiales). Cette catégorie de garantie comprend également des garanties sur lettres de crédit délivrées par des établissements financiers au profit de créanciers, clients ou fournisseurs de sociétés du Groupe pour les besoins de leurs activités ou de garanties d'engagements de natures diverses telles que le paiement de loyers en matière de leasing ou de baux commerciaux ou d'obligations de réassurance.

- Garanties financières, soit 0,8 milliard d'euros.

Il s'agit pour l'essentiel de garanties accordées à des organismes financiers au titre de dettes financières de filiales, y compris sur financement de projets, et d'engagements solidaires de Veolia Environnement sur cessions par des filiales ou garanties de passif directes de Veolia Environnement sur cessions d'actifs.

Les garanties de passif comprennent essentiellement :

- celles relatives à des garanties (caution solidaire) des obligations des filiales US et canadienne au titre de lettres de crédit consenties par plusieurs établissements bancaires pour 220 millions d'euros ;
- celle donnée dans le cadre du programme d'affacturage des créances commerciales en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis pour 92 millions d'euros.

Note 2 : Engagements en matière de pensions, retraites et assimilés

Les engagements nets des actifs de couverture sont détaillés ci-après :

(en millions d'euros)

Engagements de retraite selon le titre V de la Convention Collective	28
Contrat d'assurance collective au bénéfice des cadres du Groupe (actifs et retraités)	10
Contrat auprès d'une compagnie d'assurances au bénéfice des membres du comité exécutif (retraités)	5
TOTAL ⁽¹⁾	44

(1) Dont engagements avec les membres du comité exécutif au 31 décembre 2023 : 2 millions d'euros.

Les hypothèses économiques utilisées pour l'évaluation actuarielle des engagements sociaux au 31 décembre 2023 sont un taux d'actualisation à 4 % et un taux d'inflation à 2,00 %.

Note 3 : Autres engagements donnés

En complément des engagements donnés d'un montant de 3,1 milliards d'euros, Veolia Environnement a par ailleurs, consenti des engagements non limités en montant se rapportant :

- à des garanties opérationnelles de bonne exécution ;
- à un contrat de construction d'une usine d'incinération de boues et de contrats d'exploitation de traitement de déchets, à Hong Kong, dans les métiers Eau et Déchets ;
- à un contrat d'un centre d'enfouissement de déchets à Hong Kong.

Ces engagements, limités à la durée desdits contrats, ont fait l'objet d'une approbation préalable du conseil d'administration de Veolia Environnement.

7.2 Engagements contractuels spécifiques

La gestion financière des dépenses de renouvellement des installations mises à disposition par les autorités délégantes, de certaines filiales françaises, a été mutualisée et centralisée, jusqu'au 31 décembre 2003 au niveau de Veolia Environnement et, partiellement, depuis le 1^{er} janvier 2004 au niveau de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux.

À ce titre, Veolia Environnement, en qualité d'associé commandité pour certaines des filiales de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux, s'est engagée à leur rembourser l'intégralité des dépenses de renouvellement relatives à leurs obligations contractuelles vis-à-vis des collectivités locales dans le cadre des contrats de délégation de services publics. En contrepartie, les filiales versent une indemnité libératoire à Veolia Environnement, dont le montant annuel est approuvé par le conseil de surveillance de chaque filiale bénéficiaire de ladite garantie.

7.3 Instruments financiers dérivés et risques de contrepartie

Dans le cadre de ses activités, Veolia Environnement est exposée aux risques financiers suivants :

Les risques de marché

- Risque de taux d'intérêt (couverture de taux, couverture de flux de trésorerie).

La structure de financement de Veolia Environnement expose naturellement celle-ci aux risques de variation des taux d'intérêt. Ainsi, les dettes à taux variables impactent les résultats financiers en fonction de l'évolution des taux d'intérêt. Veolia Environnement gère une position taux fixe/taux variable par devise afin de limiter l'impact des variations d'intérêts sur son résultat tout en optimisant le coût de sa dette, et utilise pour cela des instruments fermes et optionnels d'échange de taux d'intérêt.

- Risque de change (couverture des expositions de change bilatérales, exposition globale au risque de change).

Le risque de change est principalement géré par les actifs et passifs financiers en devise dont les prêts/emprunts en devises et les couvertures économiques associées (swaps de change par exemple). Les implantations des filiales de Veolia Environnement à l'étranger conduisent à mettre en place des financements en devises locales. Dans le cadre du financement intra-groupe, ces lignes de crédit peuvent générer un risque de change. Pour en limiter l'impact, Veolia Environnement a développé une politique visant à adosser des financements en devises ou des dérivés de change à des créances intra-groupe libellées dans la même devise.

Le risque action

Au 31 décembre 2023, Veolia Environnement possédait 10 362 269 actions autodétenues dont 6 370 621 actions affectées à des opérations de croissance externe et 3 991 648 actions acquises en vue de l'attribution aux salariés dans le cadre des plans d'épargne salariale. Veolia Environnement détient, dans le cadre de la gestion de sa trésorerie, des parts d'OPCVM. Ces OPCVM ont le caractère d'OPCVM monétaires et ne sont pas soumis au risque action.

Le risque de liquidité

La gestion de la liquidité passe par la centralisation des financements dans le but d'optimiser la liquidité et la trésorerie. Veolia Environnement se finance à travers les marchés obligataires internationaux, les marchés des placements privés internationaux, le marché du billet de trésorerie ainsi que le marché du crédit bancaire.

Le risque de crédit

Veolia Environnement est exposée au risque de crédit sur le placement de ses excédents de trésorerie et au travers de l'utilisation d'instruments financiers dérivés pour gérer son risque de taux et de change. Le risque de crédit correspond à la perte que Veolia Environnement pourrait supporter en cas de défaillance des contreparties à leurs obligations contractuelles. Veolia Environnement minimise le risque de contrepartie par des procédures de contrôle interne limitant le choix des contreparties à des banques et établissements financiers de premier rang. Veolia Environnement n'anticipe pas de défaut de contrepartie qui pourrait avoir un impact significatif sur les positions et le résultat des transactions.

Au 31 décembre 2023, les principaux produits dérivés existants portent principalement sur :

- des swaps de taux ;
- des swaps cambistes ;
- des cross currency swaps ;
- des achats à terme de devises ;
- des ventes à terme de devises ;
- des couvertures optionnelles.

La valeur nette comptable des instruments dérivés à la clôture de l'exercice est présentée dans le tableau ci-dessous :

<i>(en millions d'euros)</i>	Actif	Passif
Intérêts courus sur swap	11	14
Dérivés de change	290	232
Report/déport ⁽¹⁾	57	95
Charges constatées d'avance	30	-
Produits constatés d'avance	-	29
TOTAL	388	370

(1) Le report/déport représente la différence entre le cours spot et le cours à terme de l'instrument. Il est amorti sur la durée de l'instrument financier.

La juste valeur des instruments dérivés à la clôture de l'exercice est présentée dans le tableau ci-dessous :

<i>(en millions d'euros)</i>	Actif	Passif
Instruments dérivés de taux		
Dérivés qualifiés de couverture	11	429
Dérivés non qualifiés de couverture (trading)	-	-
Instruments dérivés de change		
Dérivés utilisés dans les positions symétriques de change	148	135
Dérivés utilisés dans la position globale de change	115	113
Instruments dérivés de couverture des matières premières		
Dérivés utilisés pour les couvertures carburant et énergie	57	57
TOTAL	331	734

Les montants notionnels des swaps de taux globalement qualifiés de couverture de taux à la clôture de l'exercice sont présentés dans le tableau ci-dessous :

<i>(en millions d'euros)</i>		En devise	Contre-valeur
Swaps affectés en couverture de la dette			
Swaps payeurs taux fixe et receveurs taux variable	EUR	1 786	1 786
Swaps payeurs taux variable et receveurs taux fixe	EUR	4 883	4 883
TOTAL		6 669	6 669
Swaps de trading			
Swaps receveurs taux fixe et payeurs taux variable	EUR	-	-
Swaps payeurs taux fixe et receveurs taux variable	EUR	-	-
TOTAL		-	-

Les montants notionnels par devise les plus significatifs des cross currency swaps, swaps de change et change à terme à la clôture de l'exercice sont présentés ci-dessous :

(en millions d'euros)	Achats	Ventes
Instruments de couverture de change inclus dans les positions symétriques de change :		
Cross currency swap :		
CNY	80	80
EUR	113	60
KRW	0	102
TOTAL	193	242
Change à terme :		
CNY	193	311
CZK	247	424
EUR	4 673	5 763
GBP	1 419	40
HKD	464	68
HUF	176	30
INR	0	144
PLN	1 045	143
RON	149	0
USD	1 230	1 908
Autres devises	445	464
TOTAL	10 042	9 294

(en millions d'euros)	Achats	Ventes
Instruments de couverture de change inclus dans la position globale de change :		
Cross currency swap :		
CNY	0	0
EUR	60	0
TOTAL	60	0
Change à terme :		
AUD	285	443
CAD	451	221
CNY	160	137
CZK	556	454
EUR	6 023	4 131
GBP	386	2 115
HKD	138	386
HUF	282	372
PLN	807	587
USD	1 256	1 514
Autres devises	682	630
TOTAL	11 024	10 991

7.4 Effectif moyen

	2023 Personnel salarié	2022 Personnel salarié
Cadres	1 120	1 187
Agents de maîtrise et techniciens	58	67
Employés	75	77
Ouvriers	-	-
TOTAL	1 253	1 331

L'effectif moyen à retenir est désormais celui défini par l'article D. 123-200 du Code de commerce (PCG art. 832-19, 833-19, 834-14 et 835-14). Le nombre moyen de salariés employés au cours de l'exercice est égal à la moyenne arithmétique des effectifs à la fin de chaque trimestre de l'année civile et liés à l'entreprise par un contrat de travail.

7.5 Rémunération des dirigeants

(en euros)	Montant
Rémunérations allouées aux membres des organes d'administration	4 304 186

Ces montants comprennent uniquement les rémunérations dont Veolia Environnement a supporté la charge.

7.6 Situation fiscale différée ou latente

Accroissements de la dette future d'impôt (en millions d'euros)	Montant
Provisions réglementées	
Amortissements dérogatoires	7
Autres	
Charges déduites fiscalement étalées comptablement	-
Écarts de conversion actif	723
Variation de valeur des instruments de trésorerie – Actif	1 832
TOTAL	2 621

Allègements de la dette future d'impôt (en millions d'euros)	Montant
Provisions non déductibles l'année de leur comptabilisation	
Autres provisions non déductibles	131
Autres	
Produits taxés non comptabilisés	47
Différence valeur comptable/fiscale des actions autodétenues	44
Écarts de conversion passif	276
Variation de valeur des instruments de trésorerie – Passif	1 940
TOTAL	2 438
Déficits reportables	3 754

Effet théorique d'imposition différée (en millions d'euros)	Montant
TOTAL	923

L'impact de ces différences temporaires dans les comptes, comme si la Société était imposée séparément, fait ressortir un montant net théorique de créances d'impôt de 923 millions d'euros (hypothèse d'un taux d'imposition sur les bénéfices retenu pour le calcul de la situation fiscale différée ou latente : 25,83 %).

7.7 Honoraires de commissariat aux comptes

Les honoraires de commissariat aux comptes encourus au titre du contrôle légal des comptes et au titre des prestations de service entrant dans les diligences directement liées à cette mission sont mentionnés dans le rapport annuel financier de Veolia Environnement (cf. chapitre 6, section 6.1.6, note 16 *supra*).

7.8 Rémunération en actions

Plan d'épargne salariale 2023

Veolia Environnement met régulièrement en place, dans le cadre du plan d'épargne Groupe (PEG) et du plan d'épargne Groupe international (PEGI), en France et à l'international, des opérations d'actionnariat salarié, à travers deux offres distinctes (sécurisée et classique), qui permettent à de nombreux collaborateurs de Veolia Environnement et de ses filiales de souscrire des actions de Veolia Environnement. Les actions souscrites par les salariés dans le cadre de ces opérations sont soumises à certaines restrictions concernant la cession ou le transfert de ces titres.

En 2023, Veolia Environnement a proposé une nouvelle opération d'actionnariat salarié du Groupe, déployée dans 49 pays.

Dans le cadre de cette opération, les actions ont été souscrites avec une décote de 15 % par rapport à la moyenne des vingt cours de clôture de bourse précédant la date de fixation du prix de souscription par le président-directeur général. Le prix de souscription s'élevait à 22,13 euros.

Dans la formule dite « sécurisée », les salariés bénéficient :

- d'un abondement brut de 100 % dans la limite de 300 euros souscrits ;
- d'un effet de levier venant compléter leur apport personnel, en cas de hausse du cours de l'action.

Cet apport personnel, ainsi que l'abondement net font l'objet d'une garantie, en cas de baisse du cours de l'action, ainsi que d'un rendement minimum garanti.

Un établissement financier mandaté par la société Veolia Environnement assure la couverture de cette opération.

Le 13 décembre 2023, Veolia Environnement a émis 10 027 792 actions nouvelles dans le cadre de cette opération représentant une augmentation de capital de 222 millions d'euros.

En 2023, la charge enregistrée au titre du plan d'épargne est de 18 millions d'euros et est refacturée en partie aux filiales du Groupe.

Plan d'attribution d'actions de performance 2023

En 2023, le Groupe a procédé à l'attribution de 1 006 109 actions de performance (AP), à destination de dirigeants et collaborateurs du Groupe, sous réserve de la réalisation d'une condition de présence des bénéficiaires au 3 mai 2026 et de conditions de performance basées sur les critères suivants :

- des critères de nature financière (progression moyenne du résultat net courant part du Groupe, et performance relative du rendement total pour l'actionnaire (TSR) de l'action Veolia Environnement par rapport à celle de l'indice du Stoxx 600 Utilities (Price) SX6P) ;
- des critères quantitatifs non financiers liés à la raison d'être de l'entreprise.

La provision sur charges sociales relative au plan d'attribution d'actions de performance enregistrée en résultat d'exploitation fait l'objet d'une dotation nette de 1 million d'euros sur l'exercice.

Plan d'attribution gratuite d'actions 2022

En 2022, le Groupe a procédé à l'attribution de 145 200 actions gratuites, à destination de dirigeants mandataires sociaux et membres du personnel du Groupe, sous réserve de la réalisation d'une condition de présence des bénéficiaires au 15 juin 2025.

Les conditions de présence sont prises en compte dans l'estimation de la charge de rémunération.

La provision sur charges sociales relative au plan d'attribution gratuite d'actions enregistrée en résultat d'exploitation fait l'objet d'une dotation nette de 0,3 million d'euros sur l'exercice.

Plans mis en place avant 2023

Pour rappel, Veolia Environnement a mis en place les plans suivants lors des exercices précédents :

- plans d'épargne salariale des collaborateurs 2022 : le Groupe avait proposé en 2022 une opération d'actionnariat salarié de Veolia Environnement, déployée dans 45 pays. Ce plan était échu au 31 décembre 2022 et n'a donc pas eu d'effet dans les états financiers de la Société en 2023 ;
- plans d'attribution d'actions de performance 2021 et 2022 : le Groupe avait mis en place un plan d'attribution d'actions de performance (AP) en 2021 et 2022 sous réserve de la réalisation d'une condition de présence du bénéficiaire à la date d'acquisition définitive respectivement le 4 mai 2024 et le 2 août 2025, et de conditions de performance. La provision sur charges sociales relative aux plans d'attribution d'actions de performance enregistrée au résultat d'exploitation fait l'objet d'une dotation nette pour le plan 2021 de 3 millions d'euros et pour le plan 2022 de 3 millions d'euros également sur l'exercice ;
- dénouement du plan d'attribution d'actions de performance 2020 : le Groupe avait mis en place un plan d'attribution d'actions de performance (AP) en 2020 sous réserve de la réalisation d'une condition de présence du bénéficiaire à la date d'acquisition définitive le 5 mai 2023, et d'une condition de performance. Le plan étant arrivé à son terme, la Société a procédé à une augmentation de capital sur le premier semestre 2023. La charge nette sur charges sociales de l'exercice est de -1 million d'euros.

7.9 Opérations avec les parties liées

Veolia Environnement n'a pas eu d'opération avec des parties liées sur l'année 2023.

7.10 Événements post-clôture

Néant.

7.11 Tableau des filiales et participation

Les prises de participation au titre de l'année 2023 et au sens de l'article L. 233-6 du Code de commerce (franchissement des seuils de détention prévu par la loi) concernent :

- Vigie 54 à 100% (siège social en France)
- Veolia Holding Mexico à 49% (siège social au Mexique)

(en million d'euros à l'exception du nombre de titres)

Sociétés	Nombre de titres détenus	Capital	Capitaux propres autres que le capital*	Quote-part du capital détenu en %	Valeur Comptable des titres détenus		Prêts et Avances consentis par Société (brut)**	CA du dernier exercice 2023 (données provisoires)	Résultat du dernier exercice 2023 (données provisoires)	Dividendes encaissés au cours du dernier exercice 2023
					BRUTE	NETTE				
A – Renseignements détaillés concernant les participations dont la valeur brute excède 1% du capital de Veolia Environnement SA soit 36 270 583 euros										
VIGIE GROUPE ⁽¹⁾	561 869 157	3 371	7 437	100 %	8 857	8 857	-3 447	2 120	1 504	
VEOLIA EAU - COMPAGNIE GENERALE DES EAUX (VE CGE) ⁽¹⁾	214 187 296	2 207	703	100 %	8 300	7 536	1 845	2 008	147	163
VEOLIA PROPRETE ⁽¹⁾	8 967 700	143	1 212	100 %	1 930	1 930	736	593	96	107
VNA INC ⁽²⁾	198	0	2 424	13 %	1 497	1 284	-690	115	71	
VEOLIA ENERGIE INTERNATIONAL ⁽¹⁾	87 998 691	1 760	394	100 %	1 137	1 137	415	131	31	
GIE VEOLIA PLACEMENT	4 925	985	1 026	50 %	493	493		67	41	
VEOLIA HOLDING AMERICA LATINA S.A.	41 980	252	-17	100 %	466	466	252	13	-32	
VEOLIA ENVIRONNEMENT ENERGIE ET VALORISATION ⁽¹⁾	13 703 700	137	7	100 %	137	137	78	403	1	
Veolia Environnement Services-Ré	11 099 999	111	73	100 %	111	111	-351	93	19	6
CAMPUS VEOLIA ENVIRONNEMENT	10 000	0	-43	100 %	85	0	51	21	-18	
VIGIE 43 AS ⁽¹⁾	3 700	0	10	100 %	74	64	116	1	-14	
VEOLIA HOLDING MEXICO ⁽¹⁾	343 776 194	39	41	49 %	55	0		19	1	
CODEVE	18 000 000	18	35	100 %	53	51		49	2	
B – Renseignements concernant les autres filiales ou participations										
Autres filiales et participations (moins de 1% du capital) ⁽³⁾	4 261 849	N/A	N/A	N/A	37	26	625	N/A	N/A	9

* Y compris le résultat de l'exercice.

** Y compris les comptes courants d'associés.

(1) Société dont l'activité principale est celle d'une holding financière. Les montants indiqués dans les colonnes « chiffre d'affaires » sont constitués de l'ensemble des produits d'exploitation et financiers, hors reprises et hors change.

(2) Société dont l'activité principale est celle d'une holding tête du groupe fiscal américain.

(3) Certaines données du tableau sont non-auditées.

NC Non communiqué.

N/A Non applicable.

6.2.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2023

À l'assemblée générale de la société Veolia Environnement,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Veolia Environnement S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2023, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie "Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels" du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2023 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Évaluation des titres de participation et des créances rattachées

Risque identifié

Au 31 décembre 2023, les titres de participation et les créances rattachées sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 37 028 millions d'euros, soit 67% du total actif. Ils sont comptabilisés au coût d'acquisition à leur date d'entrée dans le patrimoine de la société.

Comme indiqué dans la note 2.2.1 de l'annexe aux comptes annuels, la valeur d'usage des titres de participation est déterminée par votre société en fonction de critères fondés sur la rentabilité et les perspectives de développement, sur le patrimoine de la société détenue, sur la valeur boursière des titres acquis, le cas échéant. Lorsque la valeur d'usage des titres est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constituée pour la différence. Compte tenu du montant des titres de participation au bilan et de la sensibilité aux variations d'hypothèses de la détermination de leur valeur d'usage, nous avons considéré l'évaluation de la valeur d'usage des titres de participation et des créances rattachées comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nos travaux ont consisté principalement à :

- apprécier la conformité de la méthodologie de détermination des valeurs d'usage appliquée par votre société aux normes comptables en vigueur et sa cohérence par rapport à l'exercice précédent selon les titres de participation concernés ;
- apprécier la méthodologie et les données utilisées par votre société pour estimer les valeurs d'usage et étudier les modalités de mise en œuvre de cette méthodologie ; notamment, lorsqu'applicable :
 - apprécier la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de votre société dans le cadre des processus budgétaires et par rapport au contexte économique et financier dans lequel s'inscrivent les entités concernées en inspectant les différences entre les prévisions des périodes passées et les réalisations correspondantes ;
 - apprécier les critères fondés sur la rentabilité et les perspectives de développement utilisés.

Au-delà de l'appréciation des valeurs d'usage des titres de participation, nos travaux ont consisté également à :

- apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées au regard des analyses effectuées sur les titres de participation ;
- contrôler la comptabilisation d'une provision pour risques dans les cas où votre société est engagée à supporter les pertes d'une filiale présentant des capitaux propres négatifs.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du conseil d'administration consacré au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans la périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président Directeur Général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Veolia Environnement S.A. par l'assemblée générale du 18 décembre 1995 pour le cabinet KPMG SA et du 23 décembre 1999 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2023, le cabinet KPMG SA était dans la vingt-neuvième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingt-cinquième année, dont vingt-quatre années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 18 mars 2024

Les Commissaires aux Comptes

KPMG SAÉric Jacquet
AssociéBaudouin Griton
Associé**ERNST & YOUNG et Autres**Jean-Yves Jégourel
AssociéQuentin Séné
Associé

6.2.7 TABLEAU DES RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES ET AUTRES INFORMATIONS

Résultats financiers sociaux des cinq derniers exercices

	2023	2022	2021	2020	2019
Capital en fin d'exercice					
Capital social (en millions d'euros)	3 627	3 573	3 499	2 893	2 836
Nombre d'actions émises	725 411 667	714 574 367	699 725 266	578 611 362	567 266 539
Opérations et résultats de l'exercice (en millions d'euros)					
Produits d'exploitation	882	1 276	618	686	616
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	621	546	433	138	212
Impôts sur les bénéfices	122	206	60	90	75
Résultat après impôts, amortissements et provisions	155	1 300	1 249	621	1 058
Montant des bénéfices distribués	894	787	687	397	277
Résultats par action (en euros)					
Résultat après impôts, mais avant amortissements et provisions	1,03	1,05	0,70	0,39	0,51
Résultat après impôts, amortissements et provisions	0,21	1,82	1,78	1,07	1,87
Dividende attribué à chaque action	1,25	1,12	1,00	0,70	0,50
Personnel					
Nombre de salariés	1 253	1 331	1 079	1 071	1 082
Montant de la masse salariale (en millions d'euros)	162	182	144	133	137
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc.) (en millions d'euros)	105	99	82	73	72

(1) Le montant total de la distribution indiqué dans le tableau ci-dessus est calculé sur le fondement du nombre de 725 411 667 actions composant le capital social au 31 décembre 2023, diminué des 10 362 269 actions autodétenues à cette date, et pourra varier en fonction de l'évolution du nombre d'actions donnant droit à dividende jusqu'à la date de détachement de celui-ci.

Autres informations

Charges non déductibles fiscalement

Conformément à l'article 223 quater du Code général des impôts, les dépenses et charges visées à l'article 39-4 du Code général des impôts s'élèvent à un montant de 1 096 661 euros (amortissements excédentaires sur véhicules de tourisme et rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur)

Succursales

En application de l'article L. 232-1 du Code de commerce, Veolia Environnement déclare détenir des succursales au 31 décembre 2023.

Délais de paiements des fournisseurs et des clients

Conformément à l'article D. 441-6 du Code de commerce, les informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs et clients se présentent comme suit :

- pour les fournisseurs, le nombre et le montant total des factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu ; ce montant est ventilé par tranches de retard et rapporté en pourcentage du montant total des achats toutes taxes comprises de l'exercice ;
- pour les clients, le nombre et le montant total des factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu ; ce montant est ventilé par tranches de retard et rapporté en pourcentage du chiffre d'affaires toutes taxes comprises de l'exercice.

Factures reçues et émises non réglées au 31 décembre 2023 dont le terme est échu

	Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	635					66	83					458
Montant total des factures concernées (TTC) (en milliers d'euros)	19 304	8 540	47	24	251	8 862	11 860	-19 534	-4 121	26	26 850	3 221
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (TTC)	4,06 %	1,80 %	0,01 %	0,01 %	0,05 %	1,86 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (TTC)							1,42 %	-2,34 %	-0,49 %	— %	3,21 %	0,39 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre des factures exclues			262							300		
Montant des factures exclues (TTC) (en milliers d'euros)			1 832							31 605		
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Majoritairement à 45 jours fin de mois date de facture et 30 jours date de facture						Majoritairement à 45 jours fin de mois date de facture					

7

CAPITAL ET ACTIONNARIAT

7.1	INFORMATIONS SUR LE CAPITAL ET DONNÉES BOURSIÈRES	RFA	484
7.1.1	Capital social		484
7.1.2	Marché des titres de la Société		484
7.1.3	Acquisition par la Société de ses propres actions		485
7.1.4	Capital autorisé non émis		487
7.1.5	Autres titres donnant accès au capital		490
7.1.6	Évolution du capital au cours des cinq derniers exercices		490
7.1.7	Titres non représentatifs du capital		491
7.2	ACTIONNARIAT DE VEOLIA ENVIRONNEMENT	RFA	493
7.2.1	Répartition de l'actionnariat au 31 décembre 2023		493
7.2.2	Évolution des principaux actionnaires au cours des trois derniers exercices		493
7.3	POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES		495
7.3.1	Dividendes par action et montants globaux versés au cours des cinq derniers exercices		495
7.3.2	Politique de distribution		495
7.3.3	Délai de prescription		495

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



7.1 Informations sur le capital et données boursières RFA

7.1.1 CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2023, le capital social de Veolia Environnement était de 3 627 058 335 euros, divisé en 725 411 667 actions entièrement libérées, toutes de même catégorie, de 5 euros de valeur nominale chacune (cf. section 7.1.6 *infra*).

À la date du dépôt du présent Document d'enregistrement universel, le capital social de la Société demeure inchangé.

7.1.2 MARCHÉ DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Actions Veolia Environnement

Admission	Marché réglementé - Euronext Paris (Compartiment A)			CAC 40
	ISIN	Code d'identification		Admission
20 juillet 2000	FR 0000124141-VIE	Reuters VIE. PA	Bloomberg VIE. FP.	8 août 2001

Euronext Paris - Cours de bourse et volumes de transactions en nombre de titres

Année (mois)	Cours (en euros)		Transaction en nombre de titres
	Plus haut	Plus bas	
2023			
Décembre	30,140	28,470	26 881 936
Novembre	29,090	25,860	32 235 036
Octobre	27,700	24,860	40 865 731
Septembre	29,660	27,210	30 432 845
Août	29,660	27,270	34 322 404
Juillet	30,130	28,140	24 476 673
Juin	29,410	27,500	31 601 614
Mai	28,990	26,710	35 963 337
Avril	29,600	28,150	29 833 059
Mars	28,740	25,760	47 426 700
Février	28,970	27,050	33 590 620
Janvier	27,940	24,330	39 340 652
2022			
Décembre	25,530	23,480	37 292 875
Novembre	25,280	22,170	46 804 130
Octobre	23,070	18,940	44 830 105
Septembre	23,540	18,825	47 405 608
Août	26,090	21,850	41 878 682
Juillet	24,640	22,210	36 382 643

Source : Bloomberg.

À la suite du retrait de Veolia Environnement de la cote du New York Stock Exchange (NYSE) de ses *American Depositary Receipts* (ADRs), la dernière cotation des ADRs au NYSE est intervenue le 22 décembre 2014. Depuis cette date, les ADRs sont négociés sur le marché hors cote américain (*US Over-the-Counter market*) sous le code VEOEY.

À la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, le programme d'ADR est géré par Bank of New York Mellon (depuis le 27 mars 2023) en tant que programme de niveau 1 (*1 sponsored level 1 facility*).

7.1.3 ACQUISITION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

7.1.3.1 Programme de rachat en vigueur au jour du dépôt du Document d'enregistrement universel (programme autorisé par l'assemblée générale mixte du 27 avril 2023)

Lors de l'assemblée générale mixte du 27 avril 2023, les actionnaires de la Société ont autorisé un programme de rachat permettant l'acquisition, la cession ou le transfert d'actions à tout moment, sauf en période d'offre publique, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, et par tous moyens sur les marchés réglementés, sur les systèmes multilatéraux de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, sur les systèmes multilatéraux de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement, soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement.

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

Cette autorisation permet à la Société d'opérer sur ses propres titres selon les objectifs suivants : (i) la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société ou de tout plan similaire, (ii) l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), (iii) l'attribution gratuite d'actions, (iv) la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière, (v) l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Veolia Environnement par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par

Le tableau ci-dessous détaille les opérations effectuées par la Société sur ses actions propres au cours de l'exercice 2023 dans le cadre du programme autorisé par les assemblées générales mixtes du 15 juin 2022 et du 27 avril 2023 :

	Flux bruts cumulés au 31 décembre 2023		Positions ouvertes au 31 décembre 2023			
	Achats ⁽¹⁾	Ventes/ Transferts ⁽²⁾	Positions ouvertes à l'achat		Positions ouvertes à la vente	
			Options d'achat achetées	Achats à terme	Options d'achat vendues	Ventes à terme
Nombre de titres	9 685 607	11 942 508	N/A	N/A	N/A	N/A
Cours moyen des transactions (en euros)	27,88	27,61	N/A	N/A	N/A	N/A
Prix moyen d'exercice (en euros)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
MONTANTS (EN EUROS)	270 014 704	329 748 892	N/A	N/A	N/A	N/A

N/A : non applicable.

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

(2) Ventes réalisées dans le cadre du contrat de liquidité, du Share Incentive Plan UK et en rémunération de l'acquisition des 49 % restants du capital de Veolia Holding Mexico, SA de CV (filiale mexicaine, qui était déjà détenue avant cette opération à 51 % par Veolia Environnement).

l'Autorité des marchés financiers, ou enfin (vi) l'annulation de tout ou partie des actions ainsi rachetées.

L'assemblée générale du 27 avril 2023 a fixé à 36 euros le prix maximal d'achat par action et à 1 milliard d'euros le montant maximal pouvant être affecté par la Société au programme de rachat. Elle a donné tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour décider et mettre en œuvre cette autorisation.

L'autorisation décrite ci-dessus, en vigueur au jour du dépôt du présent Document d'enregistrement universel, prendra fin au plus tard à l'expiration d'un délai de 18 mois à compter de l'assemblée générale mixte du 27 avril 2023, soit le 27 octobre 2024, sauf autorisation d'un nouveau programme par la prochaine assemblée générale.

7.1.3.2 Synthèse des opérations réalisées par Veolia Environnement sur ses propres titres au cours de l'exercice 2023

Pourcentage de capital autodétenu au 31 décembre 2023	1,43
Nombre d'actions autodétenues au 31 décembre 2023	10 362 269
Valeur comptable du portefeuille au 31 décembre 2023* (en euros)	289 343 966
Valeur de marché du portefeuille au 31 décembre 2023** (en euros)	295 946 403
Nombre d'actions annulées au cours des derniers 24 mois	0

* Valeur comptable hors provisions.

** Sur la base du cours de clôture au 31 décembre 2023, soit 28,56 euros.

Le 28 mai 2019 et à effet du 1^{er} juin 2019, Veolia Environnement a confié à Kepler Cheuvreux la mise en œuvre d'un nouveau contrat de liquidité pour une période initiale s'achevant le 31 décembre 2019, renouvelable tacitement (sauf cas de résiliation) pour des durées successives de 12 mois. Une somme de 20 millions d'euros a été allouée au fonctionnement du nouveau compte de liquidité, à l'exclusion de tous moyens en titres.

7.1.3.3 Objectifs des transactions réalisées au cours de l'exercice 2023 et affectation des actions autodétenues

Au 31 décembre 2023, le nombre total d'actions détenues par Veolia Environnement était de 10 362 269, représentant 1,43 % du capital de la Société, et aucune action n'était détenue directement ou indirectement par des filiales de Veolia Environnement.

À cette date, le portefeuille d'actions autodétenues était réparti de la manière suivante :

- 3 991 648 actions affectées à la couverture de programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés du Groupe ;
- 6 370 621 actions affectées à des opérations de croissance externe.

Au 31 décembre 2023, Veolia Environnement détenait 162 970 actions au titre du contrat de liquidité en vigueur.

7.1.3.4 Descriptif du programme soumis pour autorisation à l'assemblée générale mixte du 25 avril 2024

L'autorisation de rachat d'actions décrite à la section 7.1.3.1 ci-avant expirera au plus tard le 27 octobre 2024, sauf adoption par l'assemblée générale mixte du 25 avril 2024 de la résolution prise conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce et L. 225-210 et suivants dudit code décrite ci-dessous.

Cette résolution, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, vise à autoriser la Société à mettre en place un nouveau programme de rachat d'actions dans les conditions suivantes :

- cette autorisation serait destinée à permettre à la Société d'opérer sur ses propres titres selon les objectifs suivants : (i) la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants et L. 22-10-56 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; (ii) l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; (iii) l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et L. 22-10-60 du Code de commerce ; (iv) de manière générale, honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de l'émetteur ou d'une entreprise associée ; (v) la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; (vi) l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, en application de la 26^e résolution adoptée par l'assemblée générale mixte du 15 juin 2022 ou par toute résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation ; (vii) la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; (viii) l'animation du marché de l'action Veolia Environnement par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers ;
- ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation

en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué ;

- les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que :
 - à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions ainsi rachetées par la Société depuis le début du programme de rachat (y compris celles faisant l'objet dudit rachat) n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société à cette date, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente assemblée générale, soit, à titre indicatif à la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, 72 541 166 actions, étant précisé que (i) le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % de son capital social ; et (ii) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation,
 - le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée ;
- l'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur sauf en période d'offre publique visant les titres de la Société et par tous moyens, notamment sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, ou de toute autre manière (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par l'un quelconque de ces moyens) ;
- le prix maximal d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution sera de 40 euros par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie), ce prix maximal n'étant applicable qu'aux acquisitions décidées à compter de la date de l'assemblée générale mixte du 25 avril 2024 et non aux opérations à terme conclues en vertu d'une autorisation donnée par une précédente assemblée générale et prévoyant des acquisitions d'actions postérieures à la date de ladite assemblée.

L'assemblée générale délègue au conseil d'administration, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur le capital ou les capitaux propres, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat maximum susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé ne pourra être supérieur à 1 milliard d'euros.

Cette autorisation priverait d'effet, à compter du jour de l'assemblée générale mixte du 25 avril 2024 à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure donnée au conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société. Elle est donnée pour une période de 18 mois à compter de ladite assemblée générale mixte.

L'assemblée générale conférerait tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions

fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités, pour réaliser le programme de rachat, et notamment pour passer tout ordre de bourse, conclure tout accord, affecter ou réaffecter les actions acquises aux objectifs poursuivis dans les conditions légales et réglementaires applicables, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de

valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et de toute autre autorité compétente et toutes autres formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

7.1.4 CAPITAL AUTORISÉ NON ÉMIS

7.1.4.1 Autorisations adoptées par l'assemblée générale mixte du 15 juin 2022 ⁽¹⁾

Types d'autorisations	Opérations/titres concernés	Durée de l'autorisation et expiration	Plafond d'utilisation (en euros et/ou en pourcentage)	Utilisation en 2023
Émissions de titres				
	Émissions avec droit préférentiel de souscription (DPS)* Émission de toutes valeurs mobilières confondues <i>Sauf en période d'offre publique</i> (résolution 17)	26 mois 15 août 2024	1 049 587 899 euros (nominal), soit environ 30 % du capital social au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le montant nominal maximal global de 1 049 587 899 euros, ci-après le « plafond global »)	Néant
	Émissions sans droit préférentiel de souscription (DPS)* Émission par offre au public de toutes valeurs mobilières – délai de priorité de souscription obligatoire <i>Sauf en période d'offre publique</i> (résolution 18)	26 mois 15 août 2024	349 862 633 euros (nominal), soit environ 10 % du capital social au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond global)	Néant
	Émissions sans droit préférentiel de souscription (DPS)* Émission par placement privé de toutes valeurs mobilières <i>Sauf en période d'offre publique</i> (résolution 19)	26 mois 15 août 2024	349 862 633 euros (nominal), soit environ 10 % du capital social au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond nominal de 349 862 633 euros pour les augmentations de capital sans DPS et sur le plafond global)	Néant
	Émission de valeurs mobilières en rémunération d'apports en nature* <i>Sauf en période d'offre publique</i> (résolution 20)	26 mois 15 août 2024	349 862 633 euros (nominal), soit environ 10 % du capital social au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond nominal de 349 862 633 euros pour les augmentations de capital sans DPS et sur le plafond global)	Néant
	Augmentation du nombre de titres en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel (green shoe)* <i>Sauf en période d'offre publique</i> (résolution 21)	26 mois 15 août 2024	Extension de 15 % maximum d'une augmentation de capital social avec ou sans DPS (l'émission supplémentaire s'imputant sur le plafond de la résolution avec ou sans DPS concernée et sur le plafond global, et le cas échéant sur le plafond nominal de 349 862 633 euros des augmentations de capital sans DPS)	Néant
	Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres* <i>Sauf en période d'offre publique</i> (résolution 22)	26 mois 15 août 2024	400 millions d'euros (nominal), soit environ 11,4 % du capital social au jour de l'assemblée générale (ce montant nominal maximal s'imputant sur le plafond global)	Néant
Réduction du capital par annulation d'actions				
	Annulation des actions autodétenues (résolution 26)	26 mois 15 août 2024	10 % des actions composant le capital par période de 24 mois	Néant

(1) Ne sont listées que les autorisations encore en vigueur à la date du présent Document d'enregistrement universel.

* Le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de cette autorisation s'imputera sur le plafond global de 1 049 587 899 euros inclus dans la 17^e résolution de l'assemblée générale mixte du 15 juin 2022.

** Augmentation de capital en faveur (i) des salariés et mandataires sociaux de sociétés liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et des articles L. 3341-1 et L. 3344-2 du Code du travail et/ou (ii) de fonds d'actionariat (de type OPCVM ou entité équivalente) investis en titres de la Société et dont le capital est détenu par les salariés et mandataires sociaux visés au paragraphe (i), et/ou (iii) de tout établissement de crédit (ou filiale d'un tel établissement) intervenant à la demande de Veolia Environnement pour la mise en place d'une offre structurée d'actions aux salariés et mandataires sociaux de sociétés liées ayant leur siège social dans des pays dans lesquels les salariés, pour des raisons réglementaires ou autres, ne peuvent bénéficier des formules d'actionariat salarié traditionnelles (émissions réservées au personnel, adhérents de plans d'épargne).

7.1.4.2 Autorisations adoptées à l'assemblée générale mixte du 27 avril 2023 ⁽¹⁾

Types d'autorisations	Opérations/titres concernés	Durée de l'autorisation et expiration	Plafond d'utilisation (en euros et/ou en pourcentage)	Utilisation en 2023
Rachat d'actions				
	Programme de rachat d'actions Sauf en période d'offre publique (résolution 18)	18 mois 27 octobre 2024	36 € par action, dans la limite d'un plafond de 71457436 actions et de 1 milliard d'euros ; la Société ne pouvant détenir plus de 10 % de son capital social	Actions autodétenues Au 31 décembre 2023, la Société détenait 10 362 269 actions valorisées sur la base du cours de clôture au 31 décembre 2023 (28,56 euros), soit une valeur de marché de 295 946 403 euros. Mouvements sur le contrat de liquidité 9 685 607 actions achetées et 11 942 508 actions vendues. Au 31 décembre 2023, la Société détenait 162 970 actions au titre du contrat de liquidité en vigueur (cf. section 7.1.3 <i>infra</i>)
Émissions de titres réservées aux salariés et aux dirigeants du Groupe				
	Émissions réservées aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription* Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (résolution 19)	26 mois 27 juin 2025	2 % du capital social au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond global)	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe) : émission le 13 décembre 2023 de 8 713 564 actions nouvelles, soit environ 1,2 % du capital social à cette date
	Émissions réservées au personnel avec suppression du droit préférentiel de souscription** Augmentation de capital réservée à une catégorie de bénéficiaires (résolution 20)	18 mois 27 octobre 2024	0,6 % du capital social au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond global)	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe) : 1 314 228 actions nouvelles, soit environ 0,2 % du capital social à cette date
	Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié du Groupe et des mandataires sociaux de la Société, sous conditions de performance, emportant renonciation de plein droit des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription (résolution 21)	26 mois 27 juin 2025	0,35 % du capital social au jour de l'assemblée générale	Le conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 3 mai 2023, d'attribuer à effet du même jour jusqu'à 1 030 848 actions de performance à environ 550 bénéficiaires, soit environ 0,2 % du capital social à cette date

(1) Ne sont listées que les autorisations encore en vigueur à la date du présent Document d'enregistrement universel.

* Le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de cette autorisation s'imputera sur le plafond global de 1 049 587 899 euros inclus dans la 17^e résolution de l'assemblée générale mixte du 15 juin 2022.

** Augmentation de capital en faveur (i) des salariés et mandataires sociaux de sociétés liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et des articles L. 3341-1 et L. 3344-2 du Code du travail et/ou (ii) de fonds d'actionariat (de type OPCVM ou entité équivalente) investis en titres de la Société et dont le capital est détenu par les salariés et mandataires sociaux visés au paragraphe (i), et/ou (iii) de tout établissement de crédit (ou filiale d'un tel établissement) intervenant à la demande de Veolia Environnement pour la mise en place d'une offre structurée d'actions aux salariés et mandataires sociaux de sociétés liées ayant leur siège social dans des pays dans lesquels les salariés, pour des raisons réglementaires ou autres, ne peuvent bénéficier des formules d'actionariat salarié traditionnelles (émissions réservées au personnel, adhérents de plans d'épargne).

7.1.4.3 Autorisations soumises à l'assemblée générale mixte du 25 avril 2024

Types d'autorisations	Opérations/titres concernés	Durée de l'autorisation et expiration	Plafond d'utilisation (en euros et/ou en pourcentage)
Rachat d'actions			
	Programme de rachat d'actions Sauf en période d'offre publique (résolution 16)	18 mois 25 octobre 2025	40 € par action, dans la limite d'un plafond de 72 541 667 actions et de 1 milliard d'euros ; la Société ne pouvant détenir plus de 10 % de son capital social
Émissions de titres			
	Émissions avec droit préférentiel de souscription (DPS)* Émission de toutes valeurs mobilières confondues Sauf en période d'offre publique (résolution 17)	26 mois 25 juin 2026	30 % du capital social au jour de l'assemblée générale, soit 1 088 117 500 euros (nominal) (l'utilisation s'imputant sur le montant nominal maximal global de 1 088 117 500 euros, ci-après le « plafond global »)
	Émissions sans droit préférentiel de souscription (DPS)* Émission par offre au public de toutes valeurs mobilières – délai de priorité de souscription obligatoire Sauf en période d'offre publique (résolution 18)	26 mois 25 juin 2026	10 % du capital social au jour de l'assemblée générale, soit 362 705 833 euros (nominal) (l'utilisation s'imputant sur le plafond global)
	Émissions sans droit préférentiel de souscription (DPS)* Émission par placement privé de toutes valeurs mobilières Sauf en période d'offre publique (résolution 19)	26 mois 25 juin 2026	10 % du capital social au jour de l'assemblée générale, soit 362 705 833 euros (nominal) (l'utilisation s'imputant sur le plafond nominal de 362 705 833 euros pour les augmentations de capital sans DPS et sur le plafond global)
	Émission de valeurs mobilières en rémunération d'apports en nature* Sauf en période d'offre publique (résolution 20)	26 mois 25 juin 2026	10 % du capital social au jour de l'assemblée générale, soit 362 705 833 euros (nominal) (l'utilisation s'imputant sur le plafond nominal de 362 705 833 euros pour les augmentations de capital sans DPS et sur le plafond global)
	Augmentation du nombre de titres en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel (<i>green shoe</i>)* Sauf en période d'offre publique (résolution 21)	26 mois 25 juin 2026	Extension de 15 % maximum d'une augmentation de capital social avec ou sans DPS (l'émission supplémentaire s'imputant sur le plafond de la résolution avec ou sans DPS concernée et sur le plafond global, et le cas échéant sur le plafond nominal de 362 705 833 euros des augmentations de capital sans DPS)
	Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres* Sauf en période d'offre publique (résolution 22)	26 mois 25 juin 2026	400 millions d'euros (nominal), soit environ 11 % du capital social au jour de l'assemblée générale (ce montant nominal maximal s'imputant sur le plafond global)
Émissions de titres réservées aux salariés et aux dirigeants du Groupe			
	Émissions réservées aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription* Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (résolution 23)	26 mois 25 juin 2026	2 % du capital social au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond global)
	Émissions réservées au personnel avec suppression du droit préférentiel de souscription*/** Augmentation de capital réservée à une catégorie de bénéficiaires (résolution 24)	18 mois 25 octobre 2025	0,6 % du capital social au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond global)
	Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié du Groupe et des mandataires sociaux de la Société, sous conditions de performance, emportant renonciation de plein droit des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription (résolution 25)	26 mois 25 juin 2026	0,35 % du capital social au jour de l'assemblée générale
Réduction du capital par annulation d'actions			
	Annulation des actions autodétenues (résolution 26)	26 mois 25 juin 2026	10 % des actions composant le capital par période de 24 mois

* Le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de cette autorisation s'imputera sur le plafond global de 30 % du capital social au jour de l'assemblée générale, soit 1 088 117 500 euros (nominal) inclus dans la 17^e résolution de l'assemblée générale mixte du 25 avril 2024.

** Augmentation de capital en faveur (i) des salariés et mandataires sociaux de sociétés liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et des articles L. 334-1 et L. 334-2 du Code du travail et/ou (ii) de fonds d'actionariat (de type OPCVM ou entité équivalente) investis en titres de la Société et dont le capital est détenu par les salariés et mandataires sociaux visés au paragraphe (i), et/ou (iii) de tout établissement de crédit (ou filiale d'un tel établissement) intervenant à la demande de Veolia Environnement pour la mise en place d'une offre structurée d'actions aux salariés et mandataires sociaux de sociétés liées ayant leur siège social dans des pays dans lesquels les salariés, pour des raisons réglementaires ou autres, ne peuvent bénéficier des formules d'actionariat salarié traditionnelles (émissions réservées au personnel, adhérents de plans d'épargne).

7.1.5 AUTRES TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

Dilution potentielle liée aux obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes

Il convient de se référer au 7.1.7 *infra*.

Dilution potentielle liée aux actions de performance

Dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et conformément à l'autorisation de l'assemblée générale extraordinaire de la Société du 22 avril 2021, le conseil d'administration a décidé, le 4 mai 2021, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer à environ 450 bénéficiaires 937 182 actions de performance, soit environ 0,20 % du capital social à cette date.

Par ailleurs, conformément à l'autorisation de l'assemblée générale extraordinaire de la Société du 15 juin 2022, le conseil d'administration a décidé, le 15 juin 2022, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer 145 200 actions gratuites à certains salariés du Groupe afin de prendre en compte leur exceptionnelle contribution à l'acquisition du groupe Suez, finalisée en début d'année 2022, soit environ 0,02 % du capital social à cette date.

En outre, conformément à l'autorisation précitée de l'assemblée générale extraordinaire de la Société du 15 juin 2022, le conseil d'administration a décidé, le 2 août 2022, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer à un groupe d'environ 550 bénéficiaires, incluant des collaborateurs issus de Suez, 1 461 971 actions de performance, soit environ 0,21 % du capital social à cette date.

Enfin, conformément à l'autorisation de l'assemblée générale extraordinaire de la Société du 27 avril 2023, le conseil d'administration a décidé, le 3 mai 2023, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer à un groupe d'environ 510 bénéficiaires 1 006 109 actions de performance, soit environ 0,14 % du capital social à cette date.

Ces actions, ne devant être émises qu'en mai 2024 en ce qui concerne les actions de performance 2021, en juin 2025 en ce qui concerne les actions gratuites 2022, en août 2025 en ce qui concerne les actions de performance 2022 et en mai 2026 en ce qui concerne les actions de performance 2023, représenteraient, si elles étaient toutes émises, un pourcentage de dilution de 0,49 %, le nombre d'actions de la Société s'élevant à 725 411 667 actions au 31 décembre 2023.

Il convient de se référer au chapitre 3, section 3.4.3.1 *supra*.

7.1.6 ÉVOLUTION DU CAPITAL AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Le tableau ci-dessous fait apparaître les évolutions du capital social de Veolia Environnement depuis le début de l'exercice 2019 :

Date de l'assemblée	Opération	Date de constatation de l'opération	Nombre d'actions émises	Valeur nominale des actions (en euros)	Montant nominal de l'augmentation de capital (en euros)	Prime d'émission ou d'apport (en euros)	Montant cumulé du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions
18/04/2019	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe)	15/11/2019 (constatée par le président-directeur général)	1 440 918	5	7 204 590	17 925 020	2 836 332 695	567 266 539
22/04/2020	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe)	17/12/2020 (constatée par le président-directeur général)	11 344 823	5	56 724 115	100 855 476	2 893 056 810	578 611 362
19/04/2018	Augmentation de capital résultant de l'attribution définitive d'actions gratuites à 700 dirigeants et hauts potentiels du Groupe	03/05/2021 (constatée par le président-directeur général)	971 827	5	4 859 135	-	2 897 915 945	579 583 189
22/04/2021	Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription dans le cadre du financement de l'offre publique d'acquisition par la Société des actions de Suez	08/10/2021 (constatée par le président-directeur général)	110 396 796	5	551 983 980	1 954 023 289	3 449 829 925	689 979 985
22/04/2021	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe)	08/12/2021 (constatée par le président-directeur général)	9 745 281	5	48 726 405	167 618 833	3 498 626 330	699 725 266
18/04/2019	Augmentation de capital résultant de l'attribution définitive d'actions gratuites à 380 salariés	02/05/2022 (constatée par le président-directeur général)	846 450	5	4 232 250	-	3 502 858 580	700 571 716
15/06/2022	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe)	14/12/2022 (constatée par la directrice générale)	14 002 651	5	70 013 255	173 632 872,40	3 572 871 835	714 574 367
22/04/2020	Augmentation de capital résultant de l'attribution définitive d'actions gratuites à 450 salariés	09/05/2023 (constatée par la directrice générale)	809 508	5	4 047 540	-	3 576 919 375	715 383 875
27/04/2023	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe)	13/12/2023 (constatée par la directrice générale)	10 027 792	5	50 138 960	171 776 076,96	3 627 058 335	725 411 667

7.1.7 TITRES NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL

Programme EMTN

Un programme d'*Euro Medium Term Notes* (EMTN) a été mis en place en juin 2001 pour un montant maximal de 4 milliards d'euros. Ce montant maximal a été porté à 16 milliards d'euros le 13 juillet 2009, puis à 18 milliards d'euros le 28 octobre 2022.

Les principales émissions qui constituent l'encours de ce programme au 31 décembre 2023 sont les suivantes :

Date de l'émission	Devise	Montant nominal de l'émission (en devises) (en millions)	Tirages complémentaires/ rachats partiels	Montant nominal de l'encours au 31 décembre 2023 (en devises) (en millions)	Taux facial	Échéance
25 novembre 2003	EUR	700		700	6,125%	25 novembre 2033
7 janvier 2008	GBP	150				
19 octobre 2022	GBP		-35			
24 octobre 2022	GBP		-3	112	6,125%	29 octobre 2037
30 mars 2012	EUR	750		750	4,625%	30 mars 2027
9 avril 2015	EUR	500		500	1,590%	10 janvier 2028
4 octobre 2016	EUR	500		500	0,927%	4 janvier 2029
30 mars 2017	EUR	650		650	1,496%	30 novembre 2026
5 décembre 2018	EUR	750		750	1,940%	7 janvier 2030
14 janvier 2019	EUR	750		750	0,892%	14 janvier 2024
15 janvier 2020	EUR	500		500	0,664%	15 janvier 2031
15 avril 2020	EUR	700		700	1,250%	15 avril 2028
15 juin 2020	EUR	500		500	0,800%	15 janvier 2032
14 janvier 2021	EUR	700		700	0%	14 janvier 2027
22 juillet 2009	EUR	461		461	5,500%	22 juillet 2024
3 avril 2017	EUR	500		500	1,000%	3 avril 2025
10 septembre 2015	EUR	500		500	1,750%	10 septembre 2025
9 mars 2021	EUR	750		750	0%	9 juin 2026
2 avril 2020	EUR	850		850	1,250%	2 avril 2027
8 juin 2009	EUR	250		250	1,904%	8 juin 2027
19 mai 2016	EUR	500				
16 avril 2020	EUR		300	800	1,250%	19 mai 2028
3 avril 2017	EUR	700		700	1,500%	3 avril 2029
21 mai 2014	EUR	75		75	2,000%	21 mai 2029
22 novembre 2023	EUR	600		600	5,993%	22 février 2029
30 juin 2015	EUR	50		50	2,250%	1 juillet 2030
17 septembre 2018	EUR	500		500	1,625%	17 septembre 2030
2 décembre 2011	GBP	250		250	5,375%	2 décembre 2030
14 octobre 2019	EUR	700		700	0,500%	14 octobre 2031
21 septembre 2017	EUR	540		540	1,625%	21 septembre 2032
25 mars 2013	EUR	100		100	3,385%	25 mars 2033
14 mai 2020	EUR	750		750	1,250%	14 mai 2035

Au 31 décembre 2023, l'encours du nominal du programme EMTN s'élevait à 14 332 millions d'euros venant à échéance à plus d'un an.

Émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes

Veolia Environnement a émis le 12 septembre 2019, dans le cadre d'un placement privé sans droit préférentiel de souscription, des obligations à option de conversion et/ou d'échanges en actions nouvelles et/ou existantes à échéance 1^{er} janvier 2025 pour un montant nominal d'environ 700 millions d'euros. Ces obligations ne porteront pas intérêt et ont été émises à un prix de 103,25% du pair. La valeur nominale d'exercice unitaire de ces obligations est de 30,41 euros, soit une prime de 35% par rapport au cours de référence de l'action le jour de l'émission.

Au 31 décembre 2023, l'encours du nominal de cet emprunt s'élevait à environ 700 millions d'euros venant à échéance à plus d'un an.

Émission publique sur le marché américain

Le 23 novembre 2022, Veolia a procédé à un second rachat partiel à hauteur de 11,2 millions de dollars de l'obligation de 400 millions de dollars de coupon 6,75% et de maturité juin 2038, émise en 2008 sur le marché américain.

Au 31 décembre 2023, l'encours du nominal de cet emprunt s'élevait à 188,8 millions de dollars américains, soit 171 millions d'euros équivalents, venant à échéance à plus d'un an.

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

Veolia Environnement a enregistré le 2 mars 2023 auprès de la *National Association of Financial Market Institutional Investors* (NAFMII) un prospectus de base pour un programme d'émission d'une durée de deux ans au format *debt financing instrument's*.

Les deux emprunts obligataires d'un montant total de 1,5 milliard de renminbi émis par Veolia Environnement le 24 juin 2020 *via* placement privé auprès d'investisseurs chinois et internationaux sont arrivés à échéance le 24 juin 2023. De même, les deux emprunts obligataires d'un montant total de 1,5 milliard de renminbi émis le 16 décembre 2020 sont arrivés à échéance le 16 décembre 2023.

Au 31 décembre 2023, il n'existe donc plus d'emprunts obligataires sur le marché domestique chinois.

Émission titres super subordonnés

Le 22 novembre 2023, Veolia Environnement a réalisé une nouvelle émission de 600 millions d'euros portant sur un coupon de 6 % jusqu'à sa première *reset date* en février 2029.

Billets de trésorerie

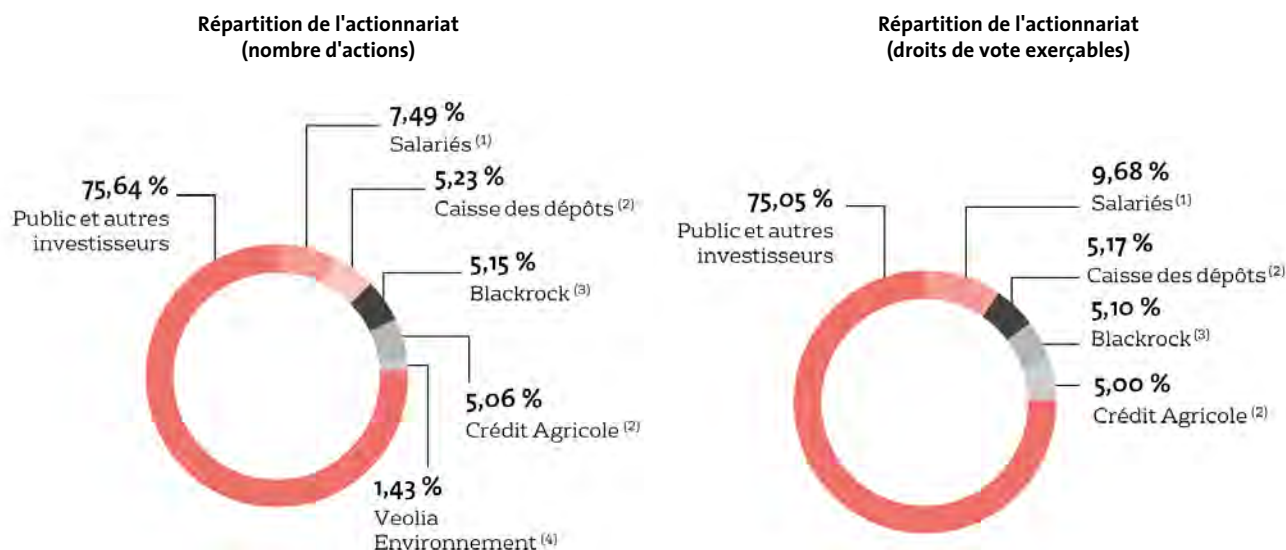
Veolia Environnement dispose d'un programme de financement à court terme sous forme de titres négociables à court terme (*Negotiable European Commercial Paper – NEU CP*) plafonné à 6 milliards d'euros, dont la documentation financière a été mise à jour auprès de la Banque de France le 9 juin 2023.

Au 31 décembre 2023, l'encours des titres négociables à court terme émis par la Société s'élevait à 4 668 millions d'euros.

7.2 Actionnariat de Veolia Environnement

RFA

7.2.1 RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2023



(1) Actionnariat direct et indirect, y compris via des véhicules d'investissements financiers. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, l'actionnariat salarié au 31 décembre 2023 s'établit à 7,49 % en capital et 9,68 % en droits de vote.

(2) Sur la base de l'étude de l'actionnariat de la Société au 31 décembre 2023.

(3) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil légal de BlackRock en date du 27 décembre 2023 (Décision et Information AMF n° 223C2137 du 28 décembre 2023).

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

7.2.2 ÉVOLUTION DES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Le tableau ci-dessous présente le nombre d'actions et les pourcentages de capital et de droits de vote correspondants détenus par les principaux actionnaires connus de Veolia Environnement au 31 décembre 2023 ainsi que l'évolution des principaux actionnaires (détenant directement ou indirectement plus de 4 % du capital) au cours des trois derniers exercices.

Depuis le 3 avril 2016 a été mis en place un droit de vote double pour les actionnaires détenant leur action au nominatif depuis deux ans au moins en application de la loi Florange du 29 mars 2014 (cf. chapitre 8, section 8.1.4 *infra*).

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'actionnaire autre que ceux mentionnés dans le tableau ci-dessous détenant directement ou indirectement environ 4 % ou plus du capital ou des droits de vote de la Société à la date du dépôt du présent Document d'enregistrement universel.

Actionnaire	Situation au 31 décembre 2023					Situation au 31 décembre 2022					Situation au 31 décembre 2021		
	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote théorique	Nombre de droits de vote exerçables*	Pourcentage des droits de vote exerçables**	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote théorique	Nombre de droits de vote exerçables*	Pourcentage des droits de vote exerçables**	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Pourcentage des droits de vote exerçables**
Salariés ⁽¹⁾	54 336 482	7,49 %	70 989 945	70 989 945	9,68 %	46 267 094	6,47 %	65 188 057	65 188 057	9,06 %	32 693 820	4,67 %	5,58 %
Caisse des Dépôts ⁽²⁾	37 928 214	5,23 %	37 928 214	37 928 214	5,17 %	45 130 866	6,31 %	45 130 866	45 130 866	6,27 %	42 278 706	6,04 %	9,40 %
BlackRock ⁽³⁾	37 350 887	5,15 %	37 350 887	37 350 887	5,10 %	34 995 230	4,90 %	34 995 230	34 995 230	4,86 %	40 072 824	5,73 %	5,51 %
Crédit Agricole ⁽⁴⁾	36 681 765	5,06 %	36 681 765	36 681 765	5,00 %	40 220 035	5,63 %	43 697 035	43 697 035	6,07 %	-	-	-
Veolia Environnement ⁽⁵⁾	10 362 269	1,43 %	10 362 269	-	-	12 619 170	1,77 %	12 619 170	-	-	12 396 872	1,77 %	-
Public et autres investisseurs	548 752 050	75,64 %	550 109 561	550 109 561	75,05 %	535 341 972	74,92 %	530 760 977	530 760 977	73,74 %	572 283 044	81,79 %	79,51 %
TOTAL	725 411 667	100,00 %	743 422 641	733 060 372	100,00 %	714 574 367	100,00 %	732 391 335	719 772 165	100,00 %	699 725 266	100,00 %	100,00 %

* Au 31 décembre 2023, Veolia Environnement autodétient 10 362 269 actions (les actions autodétenues par Veolia Environnement sont privées de droit de vote).

** Pourcentage des droits de vote par rapport aux droits de vote effectifs (les actions autodétenues par Veolia Environnement étant privées de droit de vote).

(1) Actionnariat direct et indirect, y compris via des véhicules d'investissement financier.

(2) Sur la base de l'étude de l'actionnariat de la Société au 31 décembre 2023. Le 28 février 2024, la Caisse des dépôts et consignations a déclaré le franchissement à la baisse par le groupe Caisse des Dépôts, le 26 février 2024, du seuil légal et statutaire de 5 % des droits de vote et le 27 février 2024 du seuil légal et statutaire de 5 % du capital de la Société et détenir, directement et indirectement, par l'intermédiaire des sociétés CNP Assurances et LBP Prévoyance 36 085 906 actions représentant autant de droits de vote, soit 4,97 % du capital et 4,92 % des droits de vote de la Société à cette date (cf. Décisions et informations AMF n° 224Co325).

(3) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil légal de 5 % du capital et/ou des droits de vote à la hausse de BlackRock en date du 27 décembre 2023 (cf. Décision et Information AMF n° 223C2137). À la connaissance de la Société, BlackRock a effectué, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2023, plusieurs déclarations de franchissement de seuil légal de 5 % du capital et/ou des droits de vote à la hausse ou à la baisse (cf. Décisions et Informations AMF n° 223Co008, n° 223Co015, n° 223C2102, n° 223C2122, n° 223C2125 et n° 223C2137). Entre le 1^{er} janvier 2024 et le 20 mars 2024, BlackRock a effectué plusieurs déclarations de franchissement de seuil légal de 5 % du capital et/ou des droits de vote à la hausse ou à la baisse (cf. Décisions et Informations AMF n° 224Co127, n° 224Co138, n° 224Co145, et n° 224Co149). À la date de la dernière déclaration, soit le 26 janvier 2024, BlackRock détenait, directement et indirectement, 37 641 958 actions représentant autant de droits de vote, soit 5,19 % du capital et 5,13 % des droits de vote de Veolia Environnement.

(4) Sur la base de l'étude de l'actionnariat de la Société au 31 décembre 2023.

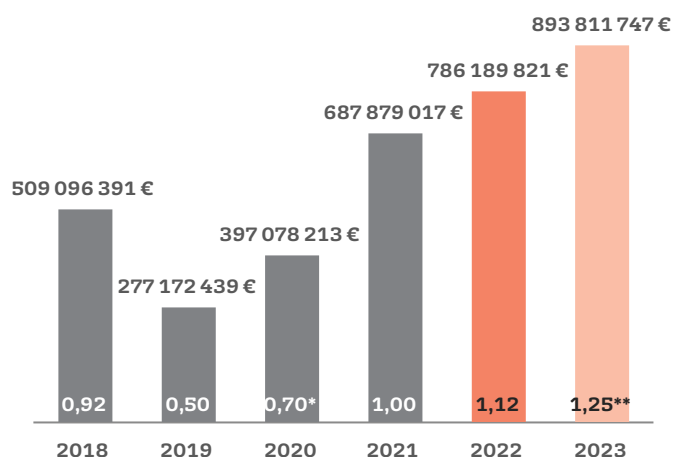
(5) Actions autodétenues et privées de droit de vote. Cette information figure dans la déclaration mensuelle des opérations réalisées par Veolia Environnement sur ses propres titres auprès de l'Autorité des marchés financiers le 3 janvier 2024.

À la connaissance de la Société et à la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, il n'existe aucun engagement liant un ou plusieurs actionnaires de la Société et aucun pacte d'actionnaires ou aucune convention auxquels la Société est partie susceptible d'avoir un impact significatif sur le cours de son titre ni pacte ou convention de cette nature auxquels seraient parties des filiales significatives non cotées de la Société.

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

7.3 Politique de distribution des dividendes

7.3.1 DIVIDENDES PAR ACTION ET MONTANTS GLOBAUX VERSÉS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES



La distribution d'un dividende de 1,12 euro par action, pour chacune des actions de la Société ouvrant droit au dividende portant jouissance au 1^{er} janvier 2023, a été décidée par l'assemblée générale mixte du 27 avril 2023. Le dividende a été détaché de l'action le 9 mai 2023 (*ex-date*) et mis en paiement à compter du 11 mai 2023. Au 31 décembre 2022, le capital était composé de 714 574 367 actions dont 12 619 170 actions autodétenues. Le montant total de la distribution a été ajusté en fonction du nombre d'actions propres détenues par Veolia Environnement à la date de mise en paiement, les actions autodétenues n'ouvrant pas droit au dividende.

Il sera proposé à l'assemblée générale du 25 avril 2024 le versement d'un dividende de 1,25 euro par action au titre de l'exercice 2023, payable à 100 % en numéraire. La date de négociation ex-dividende est fixée au 8 mai 2024. Les dividendes 2023 seront versés à compter du 10 mai 2024.

Pour les bénéficiaires personnes physiques fiscalement domiciliées en France, un prélèvement forfaitaire non libératoire obligatoire de 12,8 % sera opéré à titre d'acompte de l'impôt dû en 2024 sur les revenus de l'année 2023. Les contribuables dont le revenu fiscal de référence de l'avant-dernière année n'excède pas 50 000 euros pour les célibataires et 75 000 euros pour les couples peuvent cependant être dispensés de ce prélèvement sur demande préalable.

Les prélèvements sociaux applicables sur les dividendes versés aux bénéficiaires personnes physiques fiscalement domiciliées en France font l'objet d'un prélèvement à la source effectué par l'établissement payeur au taux de 17,2 %.

L'imposition définitive des dividendes versés par Veolia Environnement sera déterminée à partir des éléments portés dans la déclaration de revenus souscrite par le contribuable l'année suivant celle de leur perception.

Les dividendes⁽¹⁾, qu'ils soient payés en numéraire ou en actions, sont soumis de plein droit à une taxation forfaitaire au taux de 12,8 % (soit une taxation globale de 30 % en tenant compte des prélèvements sociaux). Les prélèvements sociaux ne sont pas déductibles de l'impôt sur le revenu.

Sur option globale, les dividendes peuvent néanmoins être soumis à l'impôt sur le revenu au barème progressif. Ils seront soumis à l'impôt après abattement de 40 %. Dans cette hypothèse, les prélèvements sociaux sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur le revenu à hauteur de 6,8 %.

Pour les bénéficiaires fiscalement non domiciliés en France, les dividendes sont soumis à une retenue à la source dont le taux est variable en fonction du pays de domiciliation fiscale du bénéficiaire.

7.3.2 POLITIQUE DE DISTRIBUTION

La politique de distribution de dividendes est définie par le conseil d'administration de la Société qui prend notamment en compte les résultats et la situation financière de la Société ainsi que les politiques de distribution de dividendes des principales sociétés françaises et des entreprises internationales du secteur.

7.3.3 DÉLAI DE PRESCRIPTION

Les dividendes non réclamés sont, dans un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement, prescrits au profit de l'État.

⁽¹⁾ Le dividende est éligible à l'abattement de 40 %.

* Le conseil d'administration, lors de sa réunion extraordinaire du 1^{er} avril 2020, compte tenu des circonstances liées à l'épidémie de la Covid-19, a décidé de fixer le dividende au titre de l'exercice 2019 à 0,50 euro au lieu de 1 euro et ce afin de préserver, dans un esprit de solidarité partagée, les intérêts de l'ensemble des parties prenantes.



** Sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale du 25 avril 2024. Le montant total est calculé sur le fondement du nombre de 725 411 667 actions composant le capital social au 31 décembre 2023, diminué des 10 362 269 actions autodétenues à cette date, soit un nombre de 715 049 398 actions, et pourra varier en fonction de l'évolution du nombre d'actions donnant droit à dividende jusqu'à la date de détachement de celui-ci.



CAPITAL ET ACTIONNARIAT
Politique de distribution des dividendes

8

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

8.1	PRINCIPALES DISPOSITIONS LÉGALES ET STATUTAIRES CONCERNANT VEOLIA ENVIRONNEMENT	498
8.1.1	Dénomination sociale, siège social, siège administratif, site web, forme juridique, législation applicable, exercice social, date de constitution, durée, registre du commerce et des sociétés, identifiant d'entité juridique et objet social	498
8.1.2	Répartition statutaire des bénéfices	499
8.1.3	Assemblées générales	499
8.1.4	Droit de vote double	501
8.1.5	Identification des actionnaires	501
8.1.6	Franchissements de seuils	501
8.1.7	Conseil d'administration et direction générale	502
8.1.8	Modification des statuts, du capital et des droits attachés aux actions	502
8.2	PROCÉDURES JUDICIAIRES ET ARBITRAGES	503
8.3	CHANGEMENT DE CONTRÔLE ET CONTRATS IMPORTANTS 	504
8.4	PRINCIPAUX FLUX ENTRE VEOLIA ENVIRONNEMENT ET LES FILIALES PRINCIPALES DES UNITÉS OPÉRATIONNELLES (BUSINESS UNITS) DE L'ORGANISATION GÉOGRAPHIQUE	504
8.5	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	505
8.6	CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES	506
8.7	INFORMATIONS FINANCIÈRES INCORPORÉES PAR RÉFÉRENCE	507
8.8	PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL 	508
8.8.1	Responsable du Document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel	508
8.8.2	Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel	508
8.9	TABLES DE CONCORDANCE	509
8.9.1	Document d'enregistrement universel	509
8.9.2	Rapport financier annuel	511
8.9.3	Rapport de gestion (incluant le rapport sur le gouvernement d'entreprise et la déclaration de performance extra-financière)	512
8.10	ANNEXES	515
8.10.1	État d'avancement des engagements individuels pris par Veolia dans l'initiative Act4nature	515
8.10.2	Nouveaux engagements individuels pris par Veolia dans l'initiative Act4Nature International pour la période 2024-2027	517
8.10.3	Tableaux détaillés de la taxonomie	518
8.10.4	Indicateurs ESG	538

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



8.1 Principales dispositions légales et statutaires concernant Veolia Environnement

8.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE, SIÈGE SOCIAL, SIÈGE ADMINISTRATIF, SITE WEB, FORME JURIDIQUE, LÉGISLATION APPLICABLE, EXERCICE SOCIAL, DATE DE CONSTITUTION, DURÉE, REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS, IDENTIFIANT D'ENTITÉ JURIDIQUE ET OBJET SOCIAL

Dénomination sociale	Veolia Environnement depuis le 30 avril 2003		
Dénomination abrégée	VE		
Siège social	21, rue La Boétie – 75008 Paris – France		
Siège administratif	30, rue Madeleine Vionnet – 93300 Aubervilliers – France		
Site web	www.veolia.com ⁽¹⁾	Téléphone	+33 (0) 1 85 57 70 00
Forme juridique	Société anonyme à conseil d'administration		
Législation applicable	Droit français		
Objet social	<p>Il résulte de l'article 3 des statuts de la Société que Veolia Environnement a pour objet, directement et indirectement, en France et dans tous pays :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'exercice, à destination d'une clientèle privée, professionnelle et publique, de toutes activités de services se rapportant à l'environnement, notamment à l'eau, l'assainissement, l'énergie, les transports, la propreté... ; • l'acquisition, la prise et l'exploitation de tous brevets, licences, marques, modèles se rapportant directement ou indirectement à l'exploitation sociale ; • la prise de toutes participations, sous forme de souscription, achat, apport, échange ou par tous autres moyens, d'actions, obligations et tous autres titres d'entreprises, de groupements ou de sociétés déjà existants ou à créer, et, la faculté de céder de telles participations ; • et généralement toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières, immobilières ou civiles se rattachant directement ou indirectement à l'objet ci-dessus et notamment l'émission de toutes garanties, garanties à première demande, cautions et autres sûretés, en particulier au bénéfice de tout groupement, entreprise ou société dans lequel elle détient une participation, dans le cadre de ses activités, ainsi que du financement ou du refinancement de ses activités. 		
Exercice social	Du 1 ^{er} janvier au 31 décembre de chaque année		
Date de constitution	24 novembre 1995		
Durée	99 ans		
Terme statutaire	18 décembre 2094		
Immatriculation	403 210 032 RCS Paris		
Code APE	7010Z		
Code LEI – Legal Entity Identifier ⁽²⁾	969500LENY69X51 OOT31		

(1) Les informations figurant sur le site web ne font pas partie du présent Document d'enregistrement universel.

(2) Identifiant d'entité juridique.

8.1.2 RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES

Chaque action donne droit, dans les bénéfices, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice net de l'exercice, diminué des pertes antérieures et des différents prélèvements prévus par la loi, et augmenté du report bénéficiaire.

L'assemblée générale peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la libre disposition en indiquant expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

Après approbation des comptes et constatation de l'existence de sommes distribuables (celles-ci incluant le bénéfice distribuable et éventuellement les sommes prélevées sur les réserves visées ci-dessus), l'assemblée générale décide de les distribuer, en totalité ou en

partie, aux actionnaires à titre de dividende, de les affecter à des postes de réserves ou de les reporter à nouveau.

L'assemblée générale a la faculté d'accorder aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire et le paiement en actions dans les conditions fixées par la loi. En outre, l'assemblée générale peut décider, pour tout ou partie du dividende, des acomptes sur dividende, des réserves ou primes mis en distribution ou, pour toute réduction de capital, que cette distribution ou cette réduction de capital sera réalisée en nature par remise d'actifs de la Société.

Le conseil d'administration a la faculté de distribuer des acomptes sur dividende avant l'approbation des comptes de l'exercice dans les conditions prévues par la loi.

8.1.3 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

8.1.3.1 Convocation aux assemblées

Les assemblées générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation.

Les décisions des actionnaires sont prises en assemblées générales ordinaires, extraordinaires, spéciales ou mixtes selon la nature des décisions qu'elles sont appelées à prendre.

8.1.3.2 Participation aux assemblées

Conditions

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit de participer aux assemblées dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, soit en y assistant personnellement, soit en s'y faisant représenter, soit en votant par correspondance, soit en donnant pouvoir au président de l'assemblée.

Conformément à l'article R. 22-10-28 du Code de commerce, seuls sont admis à participer aux assemblées les actionnaires qui justifient de leur qualité par l'inscription des titres à leur nom, ou au nom de l'intermédiaire inscrit régulièrement pour leur compte, au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris (ci-après J-2), soit dans les comptes de titres nominatifs, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par leur intermédiaire habilité.

S'agissant des actionnaires au nominatif, cette inscription comptable à J-2 dans les comptes de titres nominatifs est suffisante pour leur permettre de participer aux assemblées générales.

S'agissant des actionnaires au porteur, ce sont les intermédiaires habilités qui tiennent les comptes de titres au porteur qui justifient directement de la qualité d'actionnaire de leurs clients auprès de l'établissement centralisateur de l'assemblée mandaté par Veolia Environnement, par la production d'une attestation de participation qu'ils annexent au formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration ou de demande de carte d'admission établie au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit.

Modalités

Les actionnaires désirant assister personnellement à l'assemblée générale doivent faire la demande d'une carte d'admission :

- s'il s'agit d'un actionnaire nominatif, directement auprès de l'établissement centralisateur de l'assemblée mandaté par Veolia Environnement (ci-après « l'établissement centralisateur ») ;
- s'il s'agit d'un actionnaire au porteur, auprès de son intermédiaire financier.

Si un actionnaire au porteur souhaitant participer physiquement à l'assemblée n'a pas reçu sa carte d'admission à J-2, il doit demander à son intermédiaire financier de lui délivrer une attestation de participation qui lui permettra de justifier de sa qualité d'actionnaire à J-2 pour être admis à l'assemblée.

Un avis de convocation comprenant un formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration ou de demande de carte d'admission est envoyé automatiquement à tous les actionnaires nominatifs. Les actionnaires au porteur doivent s'adresser à l'intermédiaire financier auprès duquel leurs actions sont inscrites en compte afin d'obtenir le formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration ou de demande de carte d'admission.

Vote à distance

Les actionnaires ne pouvant assister personnellement à l'assemblée générale peuvent choisir parmi l'une des options suivantes :

- donner procuration à un autre actionnaire, à leur conjoint ou partenaire, ou à toute autre personne physique ou morale de leur choix ;
- donner pouvoir au président de l'assemblée ;
- voter par correspondance ;
- voter par voie électronique préalablement à l'assemblée générale.

La Société met à la disposition de ses actionnaires un site internet dédié au vote préalablement à l'assemblée (Votaccess). Ce site permet à chaque actionnaire d'accéder notamment à la documentation relative à l'assemblée générale, de transmettre électroniquement ses instructions de vote ou de demander une carte d'admission.

Les votes à distance ou par procuration ne peuvent être pris en compte que si les formulaires dûment remplis et signés (et accompagnés de l'attestation de participation pour les actions au porteur) parviennent auprès de l'établissement centralisateur trois jours au moins avant la date de l'assemblée.

Conformément aux dispositions des articles R. 225-79 et R. 22-10-24 du Code de commerce, la notification de la désignation et de la révocation d'un mandataire peut également être effectuée par voie électronique.

Seules les notifications de désignation ou de révocation de mandats dûment signées, complétées et réceptionnées deux jours au plus tard avant la date de l'assemblée peuvent être prises en compte.

Conformément aux dispositions de l'article R. 22-10-28 du Code de commerce, tout actionnaire ayant déjà voté par correspondance, envoyé un pouvoir ou demandé une carte d'admission ne peut plus choisir un autre mode de participation à l'assemblée, mais peut néanmoins céder tout ou partie de ses actions. Cependant, si la cession intervient avant J-2, la Société invalide ou modifie en conséquence, selon le cas, le vote exprimé à distance, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation. À cette fin, l'intermédiaire habilité teneur de compte notifie la cession à la Société ou à son mandataire et lui transmet les informations nécessaires. Aucune cession ni aucune autre opération réalisée après J-2, quel que soit le moyen utilisé, n'est notifiée par l'intermédiaire habilité teneur de compte ou prise en considération par la Société, nonobstant toute convention contraire. Il est rappelé que, pour toute procuration d'un actionnaire sans indication de mandataire, le président de l'assemblée générale émet un vote favorable à l'adoption de projets de résolution présentés ou agréés par le conseil d'administration, et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolution. Pour émettre tout autre vote, l'actionnaire doit faire le choix d'un mandataire qui accepte de voter dans le sens indiqué par le mandant.

Aux termes de l'article 22 paragraphe 4 des statuts de la Société, le conseil d'administration peut décider que les actionnaires peuvent participer à une assemblée générale par visioconférence ou par des moyens de télécommunication et télétransmission, y compris internet, dans les conditions prévues par la réglementation applicable au moment de son utilisation. Dans ce cas, ces actionnaires sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité de cette assemblée. Cette faculté n'a pas encore été utilisée par la Société à la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel.

8.1.3.3 Principaux pouvoirs et quorum des assemblées générales

Assemblée générale ordinaire

L'assemblée générale ordinaire est celle qui est appelée à prendre toutes décisions qui ne modifient pas les statuts. Elle est réunie au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de chaque exercice social, pour statuer sur les comptes de cet exercice. Elle ne délibère valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté à distance possèdent au moins le cinquième des actions ayant droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis. Les délibérations de l'assemblée générale ordinaire sont prises à la majorité des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté à distance.

Assemblée générale extraordinaire

L'assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions. Elle ne peut, toutefois, augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectué. Elle ne délibère valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté à distance possèdent au moins le quart, et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant droit de vote. Les délibérations de l'assemblée générale extraordinaire sont prises à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté à distance.

8.1.3.4 Droits des actionnaires

Inscription de points ou de projets à l'ordre du jour

Les demandes d'inscription de points ou de projets de résolutions à l'ordre du jour doivent parvenir au 30, rue Madeleine Vionnet – 93300 Aubervilliers – France (Veolia Environnement, Secrétariat général) par lettre recommandée avec demande d'avis de réception ou par télécommunication électronique à l'adresse suivante : AGveoliaenvironnement.ve@veolia.com, au plus tard le vingt-cinquième jour qui précède la date de l'assemblée, sans pouvoir être adressées plus de 20 jours après la date de l'avis de réunion publié au Bulletin des annonces légales et obligatoires.

La demande d'inscription d'un point à l'ordre du jour doit être motivée. La demande d'inscription de projets de résolution doit être accompagnée du texte des projets de résolution, qui peuvent être assortis d'un bref exposé des motifs. De telles demandes émanant d'actionnaires doivent être accompagnées d'une attestation justifiant de leur qualité d'actionnaires soit dans les comptes de titres nominatifs, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire financier, ainsi que de la fraction de capital exigée par la réglementation. L'examen du point ou du projet de résolution déposé dans les conditions réglementaires est subordonné à la transmission, par les auteurs de la demande, d'une nouvelle attestation justifiant de l'inscription des titres dans les mêmes comptes à J-2.

Questions écrites

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-84 du Code de commerce, tout actionnaire souhaitant poser des questions écrites doit les adresser au président du conseil d'administration, au 30, rue Madeleine Vionnet – 93300 Aubervilliers – France (Veolia Environnement, Secrétariat général) par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, au plus tard le quatrième jour ouvré précédant l'assemblée ; pour être prises en compte, ces questions doivent impérativement être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte. Il est précisé que les réponses aux questions écrites peuvent être publiées directement sur le site internet de la Société à l'adresse suivante : <http://www.veolia.com/fr/groupe/espace-finance>, rubrique assemblée générale.

Consultation des documents mis à disposition

Les documents et renseignements relatifs aux assemblées générales sont tenus à la disposition des actionnaires dans les conditions légales et réglementaires en vigueur et en particulier, les informations visées à l'article R. 22-10-23 du Code de commerce sont publiées sur le site internet de la Société à l'adresse suivante : <https://www.veolia.com/fr/groupe/espace-finance>, rubrique assemblée générale, au plus tard le vingt et unième jour précédant l'assemblée.

8.1.4 DROIT DE VOTE DOUBLE

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel à la quotité du capital qu'elles représentent et chaque action donne droit à une voix.

Toutefois, conformément aux dispositions des articles L. 225-123 et L. 22-10-46 du Code de commerce, un droit de vote double⁽ⁱ⁾ est attribué, à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles est justifiée une inscription nominative, au nom du même actionnaire, depuis deux ans, ainsi qu'aux actions nominatives nouvelles qui seraient attribuées gratuitement à un actionnaire, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, à raison d'actions bénéficiant de ce droit.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-124 du Code de commerce, le droit de vote double cesse pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert de propriété. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, de donations entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre de droit acquis et n'interrompt pas le délai d'acquisition de deux ans. Il en est de même en cas de transfert par suite d'une fusion ou d'une scission d'une société actionnaire.

Le droit de vote attaché aux actions grevées d'usufruit est exercé par l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et par le nu-propriétaire dans les assemblées générales extraordinaires.

8.1.5 IDENTIFICATION DES ACTIONNAIRES

Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire, sous réserve des dispositions légales et réglementaires en vigueur et des statuts de la Société ; elles sont obligatoirement nominatives jusqu'à ce qu'elles soient intégralement libérées.

Les actions de la Société donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Toutefois, lorsque le propriétaire des actions de la Société n'a pas son domicile sur le territoire français, au sens de l'article 102 du Code civil, tout intermédiaire peut être inscrit pour le compte de ce propriétaire, conformément aux dispositions de l'article L. 228-1 du Code de commerce.

Par ailleurs, les statuts de la Société prévoient que celle-ci peut procéder à l'identification de tout détenteur de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses assemblées, dans le cadre de la procédure prévue aux articles L. 228-2 et suivants du Code de commerce. En application de ces dispositions, la Société réalise des études de son actionariat quatre fois par an en moyenne.

Le non-respect par les détenteurs de titres ou les intermédiaires de leurs obligations de communication de renseignements résultant des articles L. 228-2 et suivants du Code de commerce entraîne, dans les conditions prévues par la loi, la privation temporaire du droit de vote voire la suspension du droit au paiement du dividende attaché aux actions.

8.1.6 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

Outre les seuils prévus par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, les statuts de la Société disposent que toute personne physique ou morale agissant seule ou de concert qui vient à détenir ou qui cesse de détenir directement ou indirectement une fraction du capital, de droits de vote ou de titres donnant accès à terme au capital de la Société égale ou supérieure à 1 % ou un multiple de cette fraction, est tenue de notifier à la Société, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, dans un délai de 15 jours à compter du franchissement de l'un de ces seuils, son identité ainsi que celle des personnes agissant de concert avec elle, et le nombre total d'actions, de droits de vote et de titres donnant accès à terme au capital qu'elle possède seule, directement ou indirectement, ou encore de concert.

L'inobservation des dispositions qui précèdent est sanctionnée par la privation des droits de vote pour les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée et ce pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendra jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification prévue ci-dessus, si l'application de cette sanction est demandée par un ou plusieurs actionnaires détenant 1 % au moins du capital de la Société.

⁽ⁱ⁾ L'assemblée générale mixte des actionnaires de Veolia Environnement du 22 avril 2015 a rejeté la résolution A (non agréée par le conseil d'administration), qui visait à exclure l'acquisition automatique des droits de vote double prévue par la loi Florange pour les actions inscrites au nominatif depuis au moins deux ans.

8.1.7 CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTION GÉNÉRALE

Composition du conseil – président et vice-président(s) du conseil : aux termes de l'article 11 des statuts, le conseil d'administration est composé de trois membres au moins et de 18 membres au plus, élus par l'assemblée générale des actionnaires sauf dérogation prévue par les dispositions légales. Le conseil d'administration élit en son sein un président (cf. section 3.2.1.5 *supra* concernant le président) et, le cas échéant, un ou deux vice-président(s) (cf. section 3.2.1.7 *supra* concernant le vice-président), qui sont obligatoirement des personnes physiques et dont la durée des fonctions ne peut être supérieure à celle du mandat d'administrateur du ou des intéressé(s).

Représentation des salariés : conformément à la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013, le conseil d'administration de Veolia Environnement comprend deux membres représentant les salariés, désignés en application de l'article 11.2 des statuts de la Société. Par ailleurs, le conseil d'administration comprend un membre représentant les salariés actionnaires en application de l'article 11.3 des statuts de la Société.

Détention d'actions : l'article 11.1 des statuts prévoit que chaque membre du conseil d'administration doit être propriétaire, d'au moins 750 actions de la Société sous la forme nominative pendant toute la durée de son mandat. Cette disposition ne s'applique pas aux actionnaires salariés et aux administrateurs représentant les salariés, nommés ou désignés en application de la législation (cf. section 3.1.1.1 *supra*).

Durée des fonctions – limite d'âge des administrateurs et du président : à l'exception des administrateurs représentant les salariés, les membres du conseil d'administration sont nommés individuellement par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires pour une durée de quatre ans, prenant fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat (cf. section 3.2.1.2 *supra*). Ils sont rééligibles, étant précisé que :

- à l'issue de chaque assemblée générale annuelle, le nombre des administrateurs ayant atteint l'âge de 70 ans ne peut dépasser le tiers du nombre total des administrateurs en fonction ;
- l'article 12 des statuts prévoit que les fonctions du président prennent fin au plus tard à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle le président atteint l'âge de 70 ans.

Pouvoirs : les pouvoirs du conseil d'administration (cf. article 15 des statuts) sont précisés dans les sections 3.2.1.4 et 3.3.2 *supra*.

Direction générale : aux termes de l'article 19 des statuts, la direction générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité, soit par le président du conseil d'administration, soit par une autre personne physique, administrateur ou non, nommée par le conseil d'administration et portant le titre de directeur général ou directrice générale. Les décisions du conseil d'administration relatives aux choix entre les deux modalités d'exercice de la direction générale sont prises conformément aux statuts. Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions légales (cf. section 3.3.1 *supra*).

La directrice générale est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve :

- des pouvoirs que les dispositions législatives et réglementaires en vigueur attribuent expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration ; et
- des pouvoirs réservés et des approbations préalables confiées au conseil d'administration conformément aux dispositions du règlement intérieur du conseil d'administration (cf. section 3.3.2 *supra*).

La durée des fonctions et la rémunération de la directrice générale sont fixées par le conseil d'administration. Conformément aux dispositions de l'article 19 des statuts, les fonctions de directrice générale prennent fin au plus tard à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle la directrice générale atteint l'âge de 70 ans.

Direction générale déléguée : aux termes de l'article 20 des statuts et sur proposition de la directrice générale, le conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister la directrice générale, avec le titre de directeur général délégué. Le nombre maximal de directeurs généraux délégués est fixé à cinq.

En accord avec la directrice générale, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés à chacun des directeurs généraux délégués qui, à l'égard des tiers, disposent toutefois des mêmes pouvoirs que la directrice générale. La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de directeur général délégué est fixée à 70 ans.

8.1.8 MODIFICATION DES STATUTS, DU CAPITAL ET DES DROITS ATTACHÉS AUX ACTIONS

Toute modification des statuts, du capital ou des droits de vote attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

Le texte des statuts de la Société est disponible et consultable sur le site internet de la Société (cf. section 8.5 *infra*).

8.2 Procédures judiciaires et arbitrages

Les litiges les plus significatifs auxquels sont parties la Société ou ses filiales sont décrits ci-après. Par ailleurs, les contrôles et contentieux fiscaux sont présentés au chapitre 6, section 6.1, note 11 des états financiers consolidés.

La présentation des principales procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrage figurant au chapitre 6, section 6.1, note 12 des états financiers consolidés est incorporée par référence au sein de ce chapitre 8, section 8.2. Les principales mises à jour concernant les litiges figurant à la note 14 et reflétant les évolutions significatives qui ont pu intervenir jusqu'à la date de dépôt de ce document sont décrites dans ce chapitre 8, section 8.2.

Il n'existe pas d'autres procédures judiciaires, administratives ou

d'arbitrage dont la Société a connaissance, en suspens ou dont elle serait menacée, susceptibles d'avoir eu ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

Le montant consolidé des provisions constituées pour l'ensemble des contentieux du Groupe (cf. chapitre 6, section 6.1, note 12 des états financiers consolidés), y compris les provisions sur litiges de nature fiscale et sociale, est la somme d'un grand nombre de litiges de montants individuels non significatifs. Ces provisions incluent l'ensemble des pertes jugées probables afférentes aux litiges de toutes natures que le Groupe rencontre dans la conduite de ses activités.

AMÉRIQUE DU NORD

États-Unis – Flint

Cf. chapitre 6, section 6.1, note 12 des états financiers consolidés *supra*.

États-Unis – WASCO et Aqua Alliance

Certaines des filiales indirectes actuelles et anciennes de Veolia Eau aux États-Unis⁽²⁾ sont défenderesses dans des procédures judiciaires aux États-Unis, dans lesquelles les demandeurs cherchent à obtenir réparation pour des préjudices corporels et autres dommages qui résulteraient d'une exposition à l'amiante, la silice et à d'autres substances potentiellement dangereuses. En ce qui concerne les procédures impliquant les anciennes filiales de Veolia Eau, certaines filiales actuelles de cette dernière demeurent responsables de leurs conséquences et en conservent parfois la gestion. En outre, les acquéreurs des anciennes filiales bénéficient, dans certaines instances, de garanties de Veolia Eau ou de la Société portant sur les conséquences éventuelles de ces procédures. Les demandeurs allèguent habituellement que les préjudices subis ont pour origine l'utilisation de produits fabriqués ou vendus par les filiales de Veolia Eau, ses anciennes filiales ou leurs prédécesseurs. Figurent généralement aux côtés des filiales de Veolia Eau ou de ses anciennes filiales de nombreux autres défendeurs, auxquels il est reproché

d'avoir contribué aux préjudices allégués. Des provisions ont été constituées au titre de la responsabilité éventuelle des filiales actuelles dans ces affaires en fonction, en particulier, du lien entre les préjudices allégués et les produits fabriqués ou vendus par ces filiales ou leurs prédécesseurs, de l'étendue des dommages prétendument subis par les demandeurs, du rôle des autres défendeurs et des règlements passés dans des affaires similaires. Les provisions sont constituées au moment où les responsabilités deviennent probables et peuvent être raisonnablement évaluées, et ne comprennent pas de provisions pour responsabilité éventuelle au titre de demandes qui n'auraient pas été engagées.

À la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, un certain nombre de procédures judiciaires ont été résolues, soit par transaction, soit par le rejet de la demande. Aucune des demandes n'a donné lieu au prononcé d'une condamnation.

Au cours de la période de dix ans s'achevant le 31 décembre 2023, la moyenne annuelle des frais engagés par le Groupe au titre de ces demandes, incluant les montants versés à des demandeurs et les frais d'avocats et dépens, s'élève à 982 698 dollars américains nets des remboursements par les compagnies d'assurances.

EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE

Lituanie

Cf. chapitre 6, section 6.1, note 12 des états financiers consolidés *supra*.

ITALIE AFRIQUE MOYEN-ORIENT

Veolia Propreté contre la République d'Italie

Cf. chapitre 6, section 6.1, note 12 des états financiers consolidés *supra*.

VEOLIA TECHNOLOGIES ET CONTRACTING

VWT contre K+S Potash

Cf. chapitre 6, section 6.1, note 12 des états financiers consolidés *supra*.

VWT contre Antero

Cf. chapitre 6, section 6.1, note 12 des états financiers consolidés *supra*.

⁽²⁾ Des filiales du groupe Aqua Alliance, ou de WASCO (anciennement dénommée Water Applications & Systems Corporation et United States Filter Corporation), société de tête de l'ancien groupe US Filter dont la majeure partie des activités a été cédée à différents acquéreurs en 2003 et 2004.

8.3 Changement de contrôle et contrats importants RFA

Les prérogatives des collectivités publiques, dans de nombreux pays dont la France, leur permettent de résilier des contrats conclus avec des sociétés du Groupe (cf. chapitre 2, section 2.2.2.4 *supra*) et une prise

de contrôle de Veolia Environnement pourrait également avoir des incidences sur la pérennité de contrats conclus par des sociétés du Groupe, dans lesquels figurerait une clause de changement de contrôle.

8.4 Principaux flux entre Veolia Environnement et les filiales principales des unités opérationnelles (*Business Units*) de l'organisation géographique

Les principaux flux entre Veolia Environnement et les filiales principales des unités opérationnelles (*Business Units*) de l'organisation géographique sont décrits dans l'annexe aux comptes sociaux de Veolia Environnement figurant au chapitre 6, section 6.2 *supra*.

Veolia Environnement assure en premier lieu le financement des *Business Units* par voie de prêts et de comptes courants (position nette de 7 milliards d'euros au 31 décembre 2023) et en fonds propres, et a perçu en conséquence 908 millions d'euros d'intérêts et 281 millions d'euros de dividendes en 2023. La Société a mis en place un système de centralisation de la trésorerie sur ses grands pays d'implantation et met en œuvre des couvertures, pour l'essentiel au niveau du Groupe, dans le cadre de règles de gestion définies (cf. chapitre 6, section 6.1, note 10 des états financiers consolidés *supra*).

Au titre des principaux flux entre Veolia Environnement et les *Business Units* concernant l'exploitation, Veolia Environnement a refacturé aux *Business Units* un montant total de 674 millions d'euros correspondant principalement à des prestations de services, des redevances de marques ainsi que de la mise à disposition de personnel. En outre, dans le cadre d'engagements contractuels liés à la gestion financière des dépenses de renouvellement des installations mises à disposition par les autorités délégantes, la Société a perçu des filiales de l'unité opérationnelle Eau France un montant de 80 millions d'euros d'indemnités libératoires de renouvellement et versé aux filiales de l'unité opérationnelle Eau France un montant de 96 millions d'euros au cours de l'exercice 2023.

Dans le cadre des activités opérationnelles, Veolia Environnement a accordé des garanties opérationnelles et de financement pour un montant de 2 820 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Le tableau ci-dessous détaille les éléments de certains postes de bilan (actifs non courants, endettement financier, trésorerie), des flux de trésorerie liés à l'activité et le montant des dividendes versés en 2023 et revenant à la Société au 31 décembre 2023 ventilés entre Veolia Environnement et ses *Business Units*.

Impact sur les comptes consolidés (en millions d'euros)	France et déchets spéciaux Europe	Europe hors France	Reste du monde	Technologies de l'eau	Autres	Veolia Environnement	Total consolidé
Actifs non courants	6 132,7	15 556,5	18 508,2	4 275,9	(39,9)	231,2	44 664,6
Endettements financiers hors Groupe ⁽¹⁾	388,7	2 178,9	4 797,9	296,8	(123,7)	20 847,4	28 386,0
Trésorerie au bilan ⁽²⁾	346,0	(3 363,2)	(86,9)	(1 114,9)	(668,4)	13 204,4	8 317,0
Flux de trésorerie liés à l'activité	655,2	2 232,1	1 524,5	543,4	(268,0)	340,1	5 027,3
Impact sur les comptes sociaux de VE SA (en millions d'euros)							
Dividendes versés durant l'exercice et revenant à Veolia Environnement	126,3	0,0	0,0	0,0	155,1		

(1) Correspond aux dettes financières non courantes + dettes financières courantes +/- réévaluation des instruments de trésorerie.

(2) Correspond à la trésorerie et équivalents de trésorerie – la trésorerie passive.

8.5 Documents accessibles au public

Type de documents	Accessibilité
<ul style="list-style-type: none">• communiqués de la Société	www.veolia.com/fr/groupe/finance/information-reglementee
<ul style="list-style-type: none">• documents de référence annuels et documents d'enregistrement universel (comprenant notamment les informations financières historiques sur la Société et du Groupe) déposés auprès de l'AMF ainsi que leurs actualisations	30, rue Madeleine Vionnet – 93300 Aubervilliers
<ul style="list-style-type: none">• informations publiées et rendues publiques par la Société au cours des 12 derniers mois en France et dans d'autres États membres conformément à la réglementation boursière et en matière de valeurs mobilières	www.veolia.com/fr/groupe/finance/information-reglementee Site de l'AMF
<ul style="list-style-type: none">• information réglementée diffusée par la Société en application des dispositions des articles 221-1 et suivants du règlement général de l'AMF	www.veolia.com/fr/groupe/finance/information-reglementee
<ul style="list-style-type: none">• statuts de la Société	www.veolia.com/fr/gouvernance
<ul style="list-style-type: none">• procès-verbaux d'assemblées générales, rapports des commissaires aux comptes et tous autres documents sociaux	30, rue Madeleine Vionnet – 93300 Aubervilliers

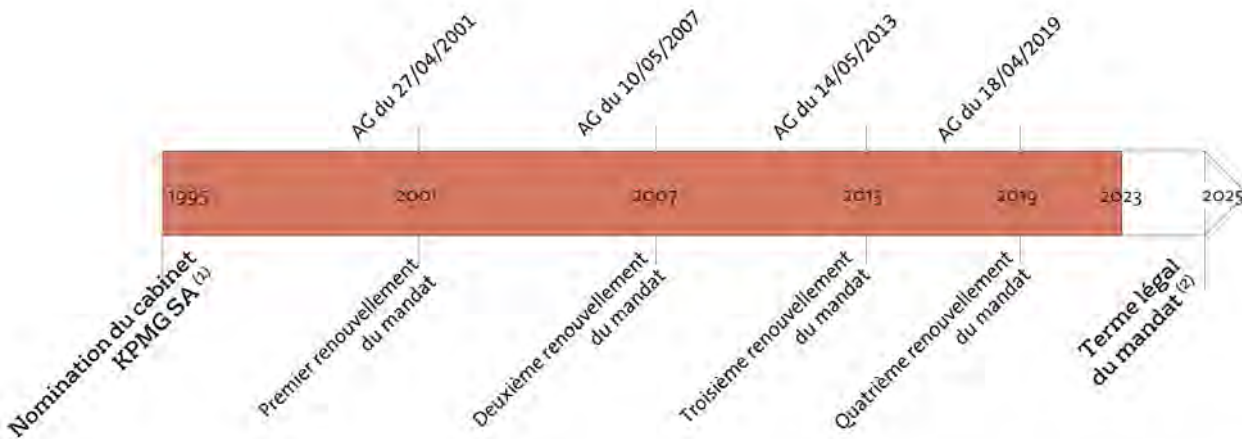
8.6 Contrôleurs légaux des comptes

KPMG SA

Commissaire aux comptes membre de la Compagnie régionale de Versailles et du Centre.

Société représentée par MM. Éric Jacquet et Baudouin Griton.

2, avenue Gambetta Tour Eqho – 92066 Paris-La Défense Cedex.



⁽¹⁾ La société KPMG SA a été désignée par l'assemblée générale mixte du 10 mai 2007 en remplacement de la société Salustro Reydel (membre de KPMG international) qui a été désignée le 18 décembre 1995 et dont le mandat a été renouvelé par l'assemblée générale du 27 avril 2001.

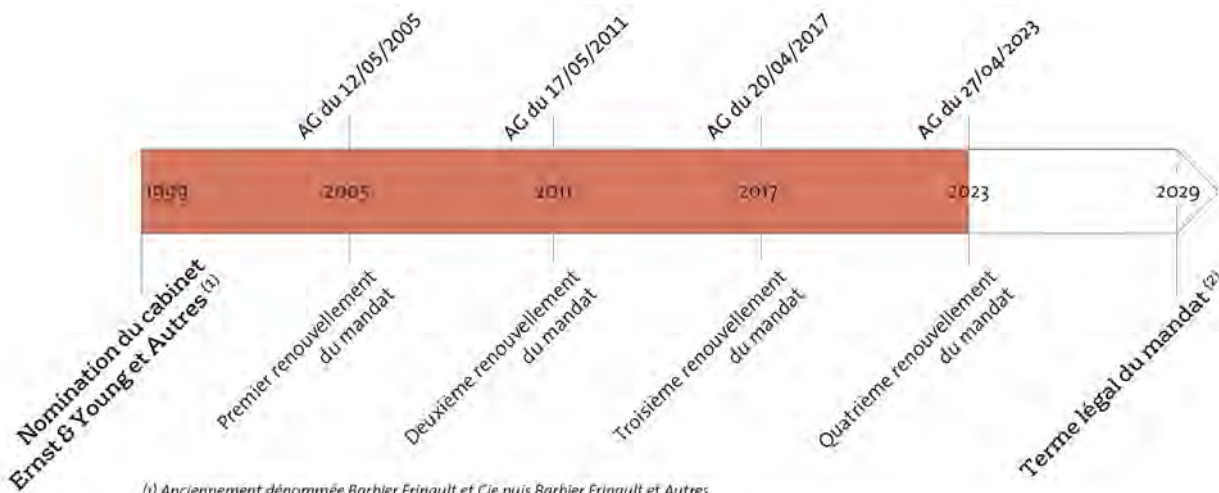
⁽²⁾ Mandat expirant à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

ERNST & YOUNG ET AUTRES

Commissaire aux comptes membre de la Compagnie régionale de Versailles et du Centre.

Société représentée par MM. Jean-Yves Jégourel et Quentin Séné.

1-2, place des Saisons – Paris-La Défense 1 – 92400 Courbevoie.



⁽¹⁾ Anciennement dénommée Barbier Frinault et Cie puis Barbier Frinault et Autres.

⁽²⁾ Mandat expirant à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2028.

À l'issue d'un appel d'offres réalisé au cours de l'exercice 2021 conformément à la réglementation en vigueur par la direction financière du groupe, avec l'appui de la direction des achats et en pleine collaboration avec la direction juridique, la direction de la conformité et la direction de l'audit et du contrôle interne du groupe, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des comptes et de l'audit, a décidé, parmi les options qui lui étaient soumises, de proposer notamment la nomination de la société Deloitte & Associés en remplacement de la société KPMG SA dont le mandat expirera en 2025 lors de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024 et qui ne pourra être renouvelé compte tenu de l'atteinte de la durée maximale des mandats définie par la réglementation en vigueur.

8.7 Informations financières incorporées par référence

En application du règlement (UE) n° 2017/1129 de la Commission, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

- l'examen de la situation financière et des résultats, les comptes consolidés et les comptes annuels de l'exercice 2022, ainsi que les rapports des commissaires aux comptes correspondants, figurant au chapitre 5, au chapitre 6, sections 6.1 et 6.2 respectivement du Document d'enregistrement universel de Veolia Environnement de l'exercice 2022, déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 22 mars 2023 sous le numéro D. 23-0131;
- l'examen de la situation financière et des résultats, les comptes consolidés et les comptes annuels de l'exercice 2021, ainsi que les rapports des commissaires aux comptes correspondants, figurant au chapitre 5, au chapitre 6, sections 6.1 et 6.2 respectivement du Document d'enregistrement universel de Veolia Environnement de l'exercice 2021, déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 21 avril 2022 sous le numéro D. 22-0328.

8.8 Personnes responsables du Document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel

RFA

8.8.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale de Veolia Environnement.

8.8.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

J'atteste que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion contenu dans ce document présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Fait à Aubervilliers,

le 21 mars 2024

La directrice générale

Estelle Brachlianoff

8.9 Tables de concordance

Afin de faciliter la lecture du présent document, les tables de concordance ci-après permettent d'identifier :

- les principales rubriques prévues par les Annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 ;
- les informations qui constituent le rapport financier annuel prévu par les articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'AMF ;
- les informations qui constituent le rapport de gestion du conseil d'administration incluant notamment le rapport sur le gouvernement d'entreprise, prévu par le Code de commerce.

8.9.1 DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

La table de concordance ci-après permet d'identifier les principales rubriques prévues par les Annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 et renvoie aux pages du présent Document d'enregistrement universel où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

Rubriques des annexes 1 et 2 du règlement délégué du 14 mars 2019	Chapitres/sections
1 Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	
1.1 Indication des personnes responsables	8.8
1.2 Déclaration des personnes responsables	8.8
1.3 Déclaration ou rapport d'expert	N/A
1.4 Attestation d'un tiers	N/A
1.5 Déclaration sans approbation préalable	page 1
2 Contrôleurs légaux des comptes	8.6
3 Facteurs de risques	intro du 2, 2.2 et 5.4.5
4 Informations concernant l'émetteur	
4.1 Raison sociale et nom commercial	8.1.1
4.2 Lieu et numéro d'enregistrement et identifiant d'entité juridique (LEI)	8.1.1
4.3 Date de constitution et durée de vie	1.1.1 et 8.1.1
4.4 Siège social, forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse, numéro de téléphone de son siège et site web avec un avertissement	8.1.1
5 Aperçu des activités	
5.1 Principales activités	1.1.3, 1.3.1 et 1.3.2
5.2 Principaux marchés	1.3.3, 1.3.4 et 1.5
5.3 Événements importants dans le développement des activités	1.2, 5.1.1, 5.1.2, 5.1.3 et 6.1.6 note 3.2
5.4 Stratégie et objectifs	1.1, 1.2, 4.1 et 5.4.6
5.5 Degré de dépendance à l'égard des brevets, licences, contrats et industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	1.5.3.1
5.6 Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	1.3.4.2
5.7 Investissements	
5.7.1 Principaux investissements réalisés	5.3.2
5.7.2 Principaux investissements en cours	5.1.3
5.7.3 Informations sur les co-entreprises et les entreprises associées	6.1.6 note 5.2.4
5.7.4 Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	4.2
6 Structure organisationnelle	
6.1 Description sommaire du Groupe	1.5.1
6.2 Liste des filiales importantes	6.1.6 note 15 et 6.2.5 note 7.11

Rubriques des annexes 1 et 2 du règlement délégué du 14 mars 2019		Chapitres/sections
7	Examen de la situation financière et du résultat	
7.1	Situation financière	
7.1.1	Évolution et résultat des activités Indicateurs clés de performance et de développement	Profil, 4.1, 5.1, 5.2.1, 5.2.2, 5.2.3, 5.4.1, 5.5 et 6.1.1 à 6.1.3
7.1.2	Prévisions de développement futur et activités en matière de recherche et de développement	1.4
7.2	Résultat d'exploitation	5.2.4.1, 5.2.4.4 et 6.1.6 note 6.1.1 à 6.1.2
8	Trésorerie et capitaux	
8.1	Information sur les capitaux	6.1.5 et 6.1.6 note 9
8.2	Source et montant des flux de trésorerie	6.1.4, 6.1.6 notes 5.3, 8.3.2 et 7.1.7, 8.4
8.3	Besoins de financement et structure de financement	5.3.1, 5.3.3, 5.3.4, 6.1.6 notes 8.1 et 8.2
8.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influencé sensiblement les activités du Groupe	6.1.6 note 8.1.3
8.5	Sources de financement attendues	N/A
9	Environnement réglementaire	1.6
10	Informations sur les tendances	
10.1.a	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice	1.3.2 et 5.4.4
10.1.b	Description de tout changement significatif de performance financière du Groupe	N/A
10.2	Tendance, incertitude, contrainte, engagement ou événement, dont l'émetteur a connaissance, susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur	1.2 et 5.4.6
11	Prévisions ou estimations du bénéfice	
11.1	Prévision ou estimation du bénéfice publiée	5.4.6
11.2	Déclaration énonçant sur les principales hypothèses de prévisions ou d'estimations de bénéfices	5.4.6
11.3	Déclaration de comparabilité avec les informations financières historiques et de conformité des méthodes comptables	5.4.6
12	Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	
12.1	Informations concernant les membres du conseil d'administration et la direction générale	3.1.1, 3.1.2 et 3.1.3
12.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de la direction générale	3.1.3
13	Rémunération et avantages	
13.1	Montant des rémunérations versées et avantages en nature	3.4.1, 3.4.3 et 3.4.4
13.2	Montant des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement aux mandataires sociaux de pensions, de retraites ou d'autres avantages	6.1.6 note 6.3 et 3.4.2
14	Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1	Date d'expiration des mandats actuels	3.1.1 et 3.1.2
14.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de la direction à l'émetteur ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat, ou une déclaration appropriée attestant de l'absence de tels avantages	6.1.6 note 13, 3.1.3 et 3.6
14.3	Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations	3.2.2.1 et 3.2.2.3
14.4	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	3.2.1.1
14.5	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	3.1.2, 3.2.1.2, 3.2.2
15	Salariés	
15.1	Nombre des salariés et répartition des effectifs	Profil/Chiffres clés et 4.4.2
15.2	Participations dans le capital et stock-options des mandataires sociaux	3.1.1.2, 3.4.1.1.2, 3.4.3, 3.4.4 et 3.5.1
15.3	Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital	4.4.4.4 et 5.1.5
16	Principaux actionnaires	
16.1	Actionnaires détenant plus de 5% du capital social ou des droits de vote	7.2 et 8.1.5
16.2	Existence de droits de vote différents	7.2 et 8.1.4
16.3	Contrôle de l'émetteur	7.2.2
16.4	Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle	8.3

Rubriques des annexes 1 et 2 du règlement délégué du 14 mars 2019		Chapitres/sections
17	Transactions avec des parties liées	3.6 et 6.1.6 note 13
18	Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
18.1	Informations financières historiques	Profil, 5.3.1, 6.1, 6.2 et 8.7
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	6.1.7 et 6.2.6
18.4	Informations financières pro forma	N/A
18.5	Politique en matière de dividendes	7.3 et 8.1.2
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	6.1.6 note 12 et 8.2
18.7	Changement significatif de la situation financière	5.4.4 et 6.1.6 note 14
19	Informations complémentaires	
19.1	Capital social	
19.1.1	Montant du capital émis et capital autorisé	7.1.1, 7.1.2 et 7.1.4
19.1.2	Actions non représentatives du capital	N/A
19.1.3	Actions détenues par l'émetteur ou ses filiales	7.1.3
19.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	7.1.5, 7.1.7 et 6.1.6 note 8.1.1.1
19.1.5	Droits d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital autorisé, mais non émis, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	7.1.4
19.1.6	Options sur le capital de membres du Groupe	N/A
19.1.7	Historique du capital social	7.1.6
19.2	Acte constitutif et statuts	
19.2.1	Objet social et registre du Commerce	8.1.1
19.2.2	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	8.1.2 et 8.1.4 à 8.1.6
19.2.3	Dispositions pouvant retarder, différer ou d'empêcher un changement de contrôle	N/A
20	Contrats importants	8.3
21	Documents disponibles	8.5

8.9.2 RAPPORT FINANCIER ANNUEL

La table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent Document d'enregistrement universel, les informations qui constituent le rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Éléments requis	Chapitres/sections
1 Comptes sociaux	6.2
2 Comptes consolidés	6.1
3 Rapport de gestion (informations minimales au sens de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF)	Cf. table de concordance rapport de gestion
4 Déclaration de la personne responsable du rapport financier annuel	8.8
5 Rapports des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes consolidés et les comptes sociaux	6.1.7 et 6.2.6

8.9.3 RAPPORT DE GESTION (INCLUANT LE RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE)

La table de concordance permet d'identifier les informations devant figurer au sein du rapport de gestion, selon les dispositions du commerce applicables aux sociétés anonymes à conseil d'administration ainsi que la section spécifique du rapport de gestion dédiée au gouvernement d'entreprise.

	Textes de référence	Chapitres/sections
1 – Situation et activité du Groupe		
Situation de la Société durant l'exercice écoulé et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe, notamment de sa situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires	L. 225-100-1,I.,1°, L. 232-1,II, L. 233-6, L. 233-26 du Code de commerce	1.1.2, 1.1.3, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5.2 et 4.4.3,5
Indicateurs clefs de performance de nature financière	L. 225-100-1,I.,2° du Code de commerce	Profil et 1.2.2
Indicateurs clefs de performance non financière – Indicateurs clefs de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société et du Groupe, notamment les informations relatives aux questions d'environnement et de personnel	L. 225-100-1,I.,2° du Code de commerce	Profil, 1.2.2, 4.2
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion est établi	L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	5.4.4
Identité des principaux actionnaires et détenteurs des droits de votes aux assemblées générales et modifications intervenues au cours de l'exercice	L. 233-13 du Code de commerce	7.2
Succursales existantes	L. 232-1, II du Code de commerce	6.2.7
Prises de participation significatives dans les sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	L. 233-6 al. 1 du Code de commerce	5.1.3.2, 6.1.6 notes 3.2 et 15 et 6.2.5 note 7.11
Aliénations d'actions de participations croisées	L. 233-29, L. 233-30 et R. 233-19 du Code de commerce	N/A
Évolution prévisible de la situation de la Société, du Groupe et les perspectives d'avenir	L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	5.4.6
Activités en matière de recherche et développement	L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	1.4
Tableau faisant apparaître les résultats de la Société au cours de chacun des cinq derniers exercices	R. 225-102 du Code de commerce	6.2.7
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients	D 441-4 du Code de commerce	6.2.7
Montant des prêts interentreprises consentis et déclaration du Commissaire aux comptes	L. 511-6 et R. 511-2-3 du Code monétaire et financier	N/A
2 – Contrôle interne et gestion des risques		
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	L. 225-100-1,I., 3° du Code de commerce	Intro du 2 et 2.2
Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas carbone dans toutes les composantes de son activité	L. 22-10-35, 1° du Code de commerce	2.2.2.1 et 4.2.3
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société et le Groupe relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	L. 22-10-35, 2° du Code de commerce	2.1
Indications sur les objectifs et la politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions et sur l'exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie, ce qui inclut l'utilisation des instruments financiers	L. 225-100-1, 4° du Code de commerce	2.2.2.3, 6.1.6 note 8.3.1 et 6.2.5 note 7.3
Dispositif anticorruption	Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « loi Sapin 2 »	4.6.3
Plan de vigilance et compte rendu de sa mise en œuvre effective	L. 225-102-4 du Code de commerce	4.7
3 – Rapport sur le gouvernement d'entreprise		
Informations sur les rémunérations		
Politique de rémunération des mandataires sociaux	Article L. 22-10-8, I, alinéa 2 du Code de commerce	3.4.1, 3.4.2,
Politique de rémunération des mandataires sociaux	Article R. 22-10-14 du Code de commerce	3.4.3, 3.4.4.1 et 3.4.4.2

	Textes de référence	Chapitres/sections
Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social	Article L. 22-10-9, I., 1 ^o du Code de commerce Article R. 22-10-15 du Code de commerce	3.4.1.1.1, 3.4.1.1.2, 3.4.4.1 et 3.4.4.2
Proportion relative de la rémunération fixe et variable	Article L. 22-10-9, I., 2 ^o du Code de commerce	3.4
Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	Article L. 22-10-9, I., 3 ^o du Code de commerce	N/A
Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	Article L. 22-10-9, I., 4 ^o du Code de commerce	3.4.2
Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 5 ^o du Code de commerce	N/A
Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société	Article L. 22-10-9, I., 6 ^o du Code de commerce	3.4.1.1.3
Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne des salariés de la Société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents	Article L. 22-10-9, I., 7 ^o du Code de commerce	3.4.1.1.3
Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris dont elle contribue aux performances à long terme de la Société et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués	Article L. 22-10-9, I., 8 ^o du Code de commerce	3.4.1.1.3
Manière dont a été pris en compte le vote de la dernière assemblée générale ordinaire prévu au I de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 9 ^o du Code de commerce	N/A
Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation	Article L. 22-10-9, I., 10 ^o du Code de commerce	N/A
Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce (suspension du versement de la rémunération des administrateurs en cas de non-respect de la mixité du conseil d'administration)	Article L. 22-10-9, I., 11 ^o du Code de commerce	N/A
Attribution et conservation des options par les mandataires sociaux	Article L. 225-185 du Code de commerce Article L. 22-10-57 du Code de commerce	3.4.3.1
Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	Articles L. 225-197-1 et L. 22-10-59 du Code de commerce	3.2.1.7, 3.4.1.1, 3.4.3.1 et 3.4.4
Informations sur la gouvernance		
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice	L. 225-37-4, 1 ^o du Code de commerce	3.1.1.3
Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	L. 225-37-4, 2 ^o du Code de commerce	6.1.6 note 13
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale en matière d'augmentations de capital	L. 225-37-4, 3 ^o du Code de commerce	7.1.4
Modalités d'exercice de la direction générale	L. 225-37-4, 4 ^o du Code de commerce	3.3.1
Composition du conseil, conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil	L. 22-10-10, 1 ^o du Code de commerce	3.1.1, 3.1.2 et 3.2
Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil	L. 22-10-10, 2 ^o du Code de commerce	3.1.1.1, 3.2.1.2 et 4.4.5.3
Éventuelles limitations que le conseil apporte aux pouvoirs du directeur général	L. 22-10-10, 3 ^o du Code de commerce	3.3.2
Référence à un code de gouvernement d'entreprise et application du principe <i>comply or explain</i>	L. 22-10-10, 4 ^o du Code de commerce	3.2.1.1
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'assemblée générale	L. 22-10-10, 5 ^o du Code de commerce	8.1.3
Procédure d'évaluation des conventions courantes – Mise en œuvre	L. 22-10-10, 6 ^o du Code de commerce	3.2.1.9
Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange :	L. 22-10-11 du Code de commerce	
• structure du capital de la Société ;		7.1.1, 7.2.1 et 7.2.2

	Textes de référence	Chapitres/sections
• restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce ;		N/A
• participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce ;		7.2.1 et 7.2.2
• liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci – mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier ;		7.2.1 et 7.2.2
• accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote ;		8.3
• règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la société ;		3.1.1, 8.1.3.3, 8.1.7 et 8.1.8
• pouvoirs du conseil d'administration, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions ;		7.1.3 et 7.1.4
• accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, portait gravement atteinte à ses intérêts ;		8.3
• accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange.		3.4.2.3
4 – Actionariat et capital		
Structure, évolution du capital de la Société et franchissement des seuils	Article L. 233-13 du Code de commerce	7.2
Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	L. 225-211 et R. 225-160 du Code de commerce	6.1.6 note 9.2.2 et 7.1.3.1 à 7.1.3.3
État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice (proportion du capital représentée)	Article L. 225-102, alinéa 1 ^{er} du Code de commerce	4.4.4.4 et 7.2
Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières.	R. 228-90 et R. 228-91 du Code de commerce	7.1.3.4
Informations sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	3.5.2
Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	243 bis du Code général des impôts	7.3.1
5 – Déclaration de performance extra-financière (DPEF)		
Déclaration de performance extra-financière	Articles L. 225-102-1, L. 22-10-36, R. 225-105 du Code de commerce	Cf. table de concordance
6 – Autres informations		
Informations fiscales complémentaires	223 quater, 223 quinquies du Code général des impôts	6.2.7
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour les pratiques anticoncurrentielles	L. 462-2 du Code de commerce	N.A
Informations sur les installations classées à risques :		
• politique de prévention du risque d'accident technologique menée par la Société ;	Article L. 225-102-2 du Code de commerce	2.1.6.3 et 2.2.2.2
• capacité de la Société à couvrir sa responsabilité civile vis-à-vis des biens et des personnes du fait de l'exploitation desdites installations ;	Article L. 225-102-2 du Code de commerce	2.1.6.3 et 2.2.2.2
• moyens mis en place par la Société pour assurer la gestion de l'indemnisation des victimes en cas d'accident technologique engageant la responsabilité de la Société.	Article L. 225-102-2 du Code de commerce	2.1.6.3 et 2.2.2.2

8.10 Annexes

8.10.1 ÉTAT D'AVANCEMENT DES ENGAGEMENTS INDIVIDUELS PRIS PAR VEOLIA DANS L'INITIATIVE ACT4NATURE

Domaine d'action	Engagements associés	Objectifs et indicateurs	Année cible de réalisation	Périmètre	Résultats partiels 2020	Résultats 2021	Résultats 2022	Résultats 2023	Commentaires	Communication/sources
Milieux et biodiversité	1-3-5	Mesurer l'empreinte milieux et biodiversité de nos sites sensibles et déployer au minimum 75 % des plans d'action correspondants <i>pro forma</i> 2019-2020.	D'ici 2023	Mondial	1,7%	30%	66%	85%	En 2023, Le Groupe a poursuivi son accompagnement auprès des sites identifiés comme sensibles pour accélérer la mise en œuvre des empreintes biodiversité et le déploiement de leur plan d'action, avec un renforcement des échanges de bonnes pratiques. L'objectif a ainsi été dépassé.	Vérfié dans le cadre de la DPEF
	1	Mettre en place la gestion écologique sur 75 % des sites⁽¹⁾ de plus de 1 ha d'espaces verts <i>pro forma</i> 2019-2020.		Mondial	23%	36%	53%	64%	L'intégration de la Charte espace verts dans l'ensemble des contrats de sous-traitance s'est largement développée. Cet engagement sera maintenu et renforcé dans le nouvel engagement Act4Nature international du Groupe, avec un objectif de 95 %.	Vérfié dans le cadre de la DPEF
	1-5	Arrêter l'usage des produits phytosanitaires sur 75 % de nos sites⁽¹⁾ <i>pro forma</i> 2019-2020.		Mondial	19%	38%	59%	65%	Une version actualisée de la charte « zéro phyto » a été diffusée dans les BUs en septembre 2022. Cet engagement sera maintenu et renforcé dans le nouvel engagement Act4Nature international du Groupe, avec un objectif de 95 %.	Vérfié dans le cadre de la DPEF
	2-8-9	Sensibiliser nos parties prenantes internes et externes aux enjeux de la biodiversité sur 50 % de nos sites⁽¹⁾ <i>pro forma</i> 2019-2020		Mondial	22%	42%	51%	59%	En complément des campagnes locales de sensibilisation lancées par les BUs, un e-learning biodiversité a été réalisé déployé dans l'ensemble du Groupe en juillet 2022.	Vérfié dans le cadre de la DPEF
	1-4	Progression du plan d'investissement visant à convertir les centrales à charbon en Europe d'ici 2030 (30 %).		Europe	8,1%	17,1%	30%	41,5%	En 2019, le Groupe a défini un programme d'investissements de 1,274 milliard d'euros (réévalué en 2022 à 1,584 milliard d'euros) pour transformer ses installations fonctionnant au charbon en Europe à horizon 2030. Cet objectif est bien engagé. L'année 2023 a été marquée par la mise en service des nouvelles installations à Braunschweig en Allemagne, ainsi qu'à Prerov et Kolin en République tchèque qui rendent effective la réduction des émissions de gaz à effet de serre.	Vérfié dans le cadre de la DPEF
Dérèglement climatique	1-4-5	Éviter l'émission de 15 Mt CO ₂ eq (valeur fixée en 2019 avec les facteurs d'émission IEA 2013).	D'ici 2023	Mondial	12,5 Mt eq CO ₂	12,4 Mt eq CO ₂	14,1 Mt eq CO ₂	15,5 Mt eq CO ₂	À fin 2023, les activités de recyclage des déchets, de leur valorisation matière et énergie, de cogénération chaleur et électricité, ou de production d'énergie renouvelable continuent à réduire les émissions de gaz à effet de serre des clients du Groupe.	Vérfié dans le cadre de la DPEF
	1-5	Alimenter les sites de notre filière énergie s'approvisionnant en biomasse, avec un bois tracé à 98 % (en 2019, 94 % du bois tracé) et certifié à 80 % (en 2019, 66 % du bois certifié).		Mondial	88 % pour la traçabilité et 75 % pour la certification	99 % pour la traçabilité et 76 % pour la certification	99,5 % pour la traçabilité et 74,2 % pour la certification	97,6 % pour la traçabilité et 70 % pour la certification	Dans le cadre de son plan Environnement 2020-2023, Veolia a décidé de se doter d'objectifs de traçabilité et de certification de la biomasse énergie, afin de contribuer à un objectif de zéro déforestation. Ces objectifs sont ambitieux, en particulier hors Union européenne. La traçabilité se met en place sur l'ensemble du périmètre. La certification est davantage dépendante du contexte local et de l'existence d'organismes certificateurs.	Vérfié dans le cadre de la DPEF

Domaine d'action	Engagements associés	Objectifs et indicateurs	Année cible de réalisation	Périmètre	Résultats partiels 2020	Résultats 2021	Résultats 2022	Résultats 2023	Commentaires	Communication/sources
Économie circulaire	1-4	Augmenter le volume de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia pour atteindre 610 000 tonnes (en 2019, 350 000 tonnes).	D'ici 2023	Mondial	391 345 tonnes	476 001 ⁽²⁾ tonnes	490 000 tonnes	465 000 tonnes	Le résultat de cet indicateur subit des baisses de production, notamment en Europe et en Chine du fait d'un afflux massif de matières vierges en provenance d'Asie. De son côté, la réglementation européenne introduisant un seuil minimal de 25 % de PET recyclés pour les mettre sur le marché n'entrera en vigueur qu'en 2025.	Vérifié dans le cadre de la DPEF
		Atteindre 6,3 Mds€ de chiffre d'affaires dans l'économie circulaire (en 2019, 5,2 Mds€).		Mondial	5,2 Mds€	6,0 Mds€	8,4 Mds€	9,2 Mds€	Après une année de stabilité en 2021, le chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire a de nouveau progressé, et est en avance sur la trajectoire prévue. L'augmentation est liée au gain de nouveaux contrats énergie et à la hausse du prix de vente de matières premières recyclées.	Vérifié dans le cadre de la DPEF
Ressource en eau	1-5	Préserver la ressource en eau en améliorant le rendement des réseaux d'eau potable ⁽³⁾ à 75 % (en 2019, 72,5 %).	D'ici 2023	Mondial	73,4 %	75,6 %	76,3 %	76,4 %	La cible à 2023 de 75 % est atteinte depuis 2021. Les plans d'actions engagés par le Groupe (travaux de renouvellement, de sectorisation, de maintenance des compteurs, de détection de fuite) permettent de conforter le maintien, voire l'amélioration, de cet indicateur.	Vérifié dans le cadre de la DPEF
	1-5	Réaliser un diagnostic sur la ressource en eau sur 95 % de nos sites à fort stress hydrique .		Mondial	36 %	57 %	63 %	63 %	Cet engagement a été révisé dans le cadre du plan d'actions relatif à l'adaptation au changement climatique des ouvrages gérés par le Groupe.	Vérifié dans le cadre de la DPEF
Recherche et développement	3-9	Construire un outil de mesure d'empreinte sur les « milieux et la biodiversité » spécifique aux activités de Veolia.	2020	Mondial	finalisé	action finalisée	Action finalisée	Action finalisée	L'utilisation de l'outil d'empreinte biodiversité développé par le Groupe et déployé sur la totalité de ses 114 sites identifiés comme sensibles en 2023.	
	3-9	Piloter le projet européen MEDIPLAST sur les sources et concentrations des micro-plastiques dans les milieux aquatiques.	2022	Europe	révision de la stratégie d'échantillonnage	échantillons réalisés et premiers résultats obtenus	Projet achevé	Projet achevé	L'objectif du projet MEDIPLAST est d'identifier les sources et les concentrations de micro- et nanoplastiques en mer et d'évaluer des procédés de rétention et de réduction de ces plastiques dans les filières de traitement des eaux. Le projet s'est achevé comme prévu début 2022.	https://www.eaurmc.fr/upload/docs/application/pdf/2021-03/ppt_veolia_gilles_baratto.pdf
Investissement	1-3-9	Évaluer les risques majeurs pour la biodiversité de 100 % des projets passant au comité d'engagement Groupe (acquisition, investissement, etc.).	2023	Corporate	action prévue	action en cours	action réalisée	action réalisée	Disposition intégrée dans la procédure relative aux Comités d'investissement réactualisée début 2023.	
Achats	4	Évaluer 75 % des fournisseurs stratégiques les plus impactants pour l'environnement (Ecovadis).	2023	Corporate	action prévue	action prévue	action en cours	action en cours	L'identification des fournisseurs stratégiques appartenant aux catégories d'achat potentiellement les plus impactantes pour la biodiversité a été effectuée. La phase d'évaluation détaillée de leurs stratégies de préservation de la biodiversité est prévue pour 2024.	
Standards métiers	3	Faire évoluer notre standard métier « stockage de déchets » en y incluant des recommandations d'exploitation favorables à la biodiversité.	2022	Corporate	action prévue	action en cours	action réalisée	action réalisée	Nouvelle version du standard finalisée en novembre 2022.	
Co-construction avec nos parties prenantes	2-7	Associer nos parties prenantes externes à la construction de nos engagements biodiversité (Raison d'être : revue des objectifs par le comité des Critical Friends, comité français de l'UICN, etc.).	Continu	Corporate	action en continu	action en continu	action en continu	action en continu	Accompagnement des Critical Friends dans le choix et la définition de l'objectif biodiversité du Groupe pour le plan stratégique Impact 2023. Depuis 2008, partenariat avec le comité français de l'UICN pour le conseil sur le contenu et l'appui à la réalisation de la stratégie biodiversité du Groupe, et notamment de ses engagements Act4Nature International.	

(1) Périmètre de reporting : activité Déchets (ensemble des sites) ; activité Eau (usines d'assainissement de plus de 100 000 équivalent habitants et usines d'eau potable de plus de 60 000 m³/jour) ; activité Énergie (installations de production d'énergie vendant plus de 100 GWh/an).

(2) 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.

(3) Pour les réseaux desservant plus de 50 000 habitants. À périmètre constant 2019.

Lien vers les engagements individuels de Veolia dans Act4Nature International : <http://www.act4nature.com/wp-content/uploads/2020/10/VEOLIA-VF.pdf>

8.10.2 NOUVEAUX ENGAGEMENTS INDIVIDUELS PRIS PAR VEOLIA DANS L'INITIATIVE ACT4NATURE INTERNATIONAL POUR LA PÉRIODE 2024-2027

Act4Nature 24-27Pilier TNFD	Engagements associés	Année cible de réalisation	Engagements individuels et Indicateurs	Périmètre
Gouvernance	1	2024 à 2027	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer la prise en compte de la biodiversité dans les processus de décision des instances de gouvernance du groupe <i>via</i> la revue une fois par an des engagements Act4Nature au niveau du comité exécutif. 	Corporate
			GBF Cible 21	
	1-10	2024 à 2027	<ul style="list-style-type: none"> Intégrer dans notre performance plurielle des objectifs portant sur 3 facteurs de pression sur la biodiversité : <ul style="list-style-type: none"> le changement climatique : réduction des émissions de GHG (Scopes 1 et 2) ; la pollution : déploiement de plans d'actions sur les sites sensibles^[1] ; la surexploitation de la ressource : volume d'eau économisé. 	Corporate
			GBF Cibles 3,6,7,8,12 et 16	
Stratégie	3	2024	<ul style="list-style-type: none"> En tant que <i>Early adopter TNFD</i>, aligner avec les exigences de la TNFD les informations publiées dans l'URD dès 2024 (URD 2023). 	Corporate
			GBF Cible 15	
	1-3-5-7	2025	<ul style="list-style-type: none"> Concevoir une solution de gestion de la biodiversité sur site à inclure dans nos offres commerciales (évaluation de l'empreinte biodiversité des sites de nos clients et plans d'actions pour réduire les impacts et restaurer la biodiversité). 	Mondial
			Act4Nature 20-23 : Mesurer l'empreinte milieux et biodiversité de nos sites sensibles	
			GBF Cibles 3,6,7,12 et 16	
	1	2024	<ul style="list-style-type: none"> Concevoir et tester une solution de traitement des espèces exotiques envahissantes pour nos clients (filière de traitement). 	France
			GBF Cible 6	
	1-5-8	2024	<ul style="list-style-type: none"> Créer un catalogue de références et de bonnes pratiques. L'objectif de ce catalogue dédié aux activités de Veolia est de proposer à nos clients des solutions pour éviter ou réduire leurs impacts et restaurer la biodiversité. 	Mondial
			GBF Cible 21	
Gestion de nos impacts et risques	2-5-6-7	Dès 2024	<ul style="list-style-type: none"> Intégrer dans notre offre commerciale des solutions fondées sur la nature (SFN) en se basant sur les pilotes existants. 	Mondial
			GBF Cibles 8 et 11	
	4-9	2025	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer l'intégration de la biodiversité dans nos critères d'achats, en lien avec l'identification des risques sur notre chaîne de valeur dans le cadre de la TNFD et mentionner idéalement au moins un critère biodiversité pour nos fournisseurs stratégiques avec l'impact potentiel le plus fort. 	Mondial
			Act4Nature 20-23 : Évaluer 75 % des fournisseurs stratégiques les plus impactants pour l'environnement.	
			GBF Cible 21	
Indicateurs et objectifs	5	2024 puis 2027	<ul style="list-style-type: none"> Définir un objectif global de surface revégétalisée à horizon 2027 puis 2030 sur l'ensemble de nos sites d'enfouissement identifiés comme sensibles^[1] 	Mondial
			GBF Cible 2	
	1-2-3-5	2027	<ul style="list-style-type: none"> Continuer à réaliser des empreintes biodiversité et à déployer des plans d'actions sur 100 % de nos sites sensibles^[1] avec un périmètre actualisé^[2] (estimation à 160 sites) et viser 85 % de taux de déploiement moyen des plans d'actions pour 2027. 	Mondial
			Act4Nature 20-23 : Mesurer l'empreinte milieux et biodiversité de nos sites sensibles	
			GBF Cibles 3,6,7,12 et 16	
	1-5	2027	<ul style="list-style-type: none"> Déployer une gestion écologique sur 95 % de nos sites comportant plus de 1 ha d'espaces verts (périmètre actualisé). 	Mondial
		Act4Nature 20-23 : Déployer une gestion écologique sur 75 % de nos sites comportant plus de 1 ha d'espaces verts		
			GBF Cibles 3,6,7,12 et 16	
1-5	2027	<ul style="list-style-type: none"> Stopper l'usage des produits phytosanitaires sur 95 % de nos sites (périmètre actualisé). 	Mondial	
		Act4Nature 20-23 : Stopper l'usage des produits phytosanitaires sur 75 % de nos sites		
			GBF Cible 7	
2-4-5	2027	<ul style="list-style-type: none"> Prendre un engagement « Zéro déforestation », maintenir 100 % de traçabilité des produits bois pour notre filière énergie et viser des approvisionnements 100 % certifiés sur notre périmètre de contrôle opérationnel de la filière d'approvisionnement. 	Mondial	
		Act4Nature 20-23 : Alimenter les sites de notre filière énergie s'approvisionnant en biomasse avec un bois tracé à 98 % et certifié à 80 %		
			GBF Cible 13	
3	2027	<ul style="list-style-type: none"> Economiser la ressource en eau avec un objectif de 1,5 Mds m3 d'eau douce préservée en 2027 <i>via</i> la réutilisation des eaux traitées, la désalinisation et la réduction des fuites. 	Mondial	

[1] Sites ayant potentiellement le plus d'impact sur les milieux et la biodiversité (note attribuée selon des critères établis en partenariat avec l'UICN incluant la proximité de zones protégées ou d'intérêt majeur pour la biodiversité).

[2] Périmètre actualisé suite à l'acquisition de Suez et à l'intégration de nouveaux contrats depuis 2019.

GBF : Global Biodiversity Framework, cadre international d'action issu de la COP 15 sur la diversité biologique, et composé de 23 cibles, mises en correspondance avec chaque engagement.

8.10.3 TABLEAUX DÉTAILLÉS DE LA TAXONOMIE

8.10.3.1 Chiffre d'affaires

8.10.3.1.1 Part du chiffre d'affaires issue de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie

Activités économiques ⁽³⁾	Code ⁽²⁾	Chiffre d'affaires (M€) ⁽³⁾	Part du chiffre d'affaires, année N ⁽⁴⁾ (en %)	Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudices importants (DNSH - Do No Significant Harm)									
				Atténuation du changement climatique ⁽⁵⁾ (en %)	Adaptation au changement climatique ⁽⁶⁾ (en %)	Eau ⁽⁷⁾ (en %)	Pollution ⁽⁸⁾ (en %)	Économie circulaire ⁽⁹⁾ (en %)	Biodiversité ⁽¹⁰⁾ (en %)	Atténuation du changement climatique ⁽¹¹⁾	Adaptation au changement climatique ⁽¹²⁾	Eau ⁽¹³⁾	Pollution ⁽¹⁴⁾	Économie circulaire ⁽¹⁵⁾	Biodiversité ⁽¹⁶⁾	Garanties minimales ⁽¹⁷⁾	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie (A.1.) ou éligible à la taxonomie (A.2.), année N-1 ⁽¹⁸⁾ (en %)	Catégorie activité habitante ⁽¹⁹⁾	Catégorie activité transitoire ⁽²⁰⁾
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Production d'électricité au moyen de la technologie solaire photovoltaïque	CCM 4.01	2,4	0.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui		N/A	N/A	
Génération d'électricité par bioénergie	CCM 4.08	296,0	0.7%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	0.5%	N/A	N/A	
Transport et distribution d'électricité	CCM 4.09	597,9	1.3%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	1.0%	H	N/A	
Fabrication de biogaz et de biocarburants à usage des transports ainsi que de bioliquides	CCM 4.13	54,3	0.1%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	0.0%	N/A	N/A	
Réseaux de chaleur/de froid	CCM 4.15	3,146,4	6.9%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	5.6%	N/A	N/A	
Cogénération de chaleur/froid et d'électricité à partir de bioénergie	CCM 4.20	301,1	0.7%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	0.6%	N/A	N/A	
Production de chaleur/de froid à partir de bioénergie	CCM 4.24	69,0	0.2%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	0.0%	N/A	N/A	
Production de chaleur/froid par utilisation de chaleur fatale	CCM 4.25	67,0	0.1%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	0.1%	N/A	N/A	
Cogénération à haut rendement de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux	CCM 4.30	90,4	0.2%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	0.0%	N/A	T	
Production de chaleur/froid à partir de combustibles fossiles gazeux dans un système efficace de chauffage et de refroidissement urbain	CCM 4.31	151,6	0.3%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	0.0%	N/A	T	
Construction, extension et exploitation de réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable	CCM 5.01 WTR 2.01	3,793,7	8.4%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	8.2%	N/A	N/A	
Renouvellement des réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable	CCM 5.02	0,0	0.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	0.0%	N/A	N/A	
Construction, extension et exploitation de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées	CCM 5.03 WTR 2.02	1,366,9	3.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	2.4%	N/A	N/A	
Renouvellement de la collecte et du traitement des eaux usées	CCM 5.04	0,0	0.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	0.0%	N/A	N/A	
Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	CCM 5.05 CE 2.03	1,728,8	3.8%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Non	Oui	Non	Oui	3.7%	N/A	N/A	
Digestion anaérobie des boues d'épuration	CCM 5.06	0,8	0.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	0.0%	N/A	N/A	
Digestion anaérobie des biodéchets	CCM 5.07	1,5	0.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	0.0%	N/A	N/A	
Compostage des biodéchets	CCM 5.08	228,2	0.5%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui	0.3%	N/A	N/A	
Valorisation de matières à partir de déchets non dangereux	CCM 5.09 CE 2.07	598,1	1.3%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Non	Non	Oui	Oui	3.5%	N/A	N/A	
Captage et utilisation des gaz de décharge	CCM 5.10	94,4	0.2%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui	0.2%	N/A	N/A	
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.05	0	0.0%	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Non	Non	Non	Non	Non	Oui		N/A	N/A	
Rénovation des bâtiments existants	CCM 7.02	8,6	0.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	0.0%	N/A	T	

Activités économiques ⁽¹⁾	Code ⁽²⁾	Chiffre d'affaires (M€) ⁽³⁾	Part du chiffre d'affaires, année N ⁽⁴⁾ (en %)	Critères de contribution substantielle							Critères d'absence de préjudices importants (DNSH - Do No Significant Harm)								
				Atténuation du changement climatique ⁽⁵⁾ (en %)	Adaptation au changement climatique ⁽⁶⁾ (en %)	Eau ⁽⁷⁾ (en %)	Pollution ⁽⁸⁾ (en %)	Économie circulaire ⁽⁹⁾ (en %)	Biodiversité ⁽¹⁰⁾ (en %)	Atténuation du changement climatique ⁽¹¹⁾	Adaptation au changement climatique ⁽¹²⁾	Eau ⁽¹³⁾	Pollution ⁽¹⁴⁾	Économie circulaire ⁽¹⁵⁾	Biodiversité ⁽¹⁶⁾	Garanties minimales ⁽¹⁷⁾	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxinomie (A.1.) ou éligible à la taxinomie (A.2.), année N-1 ⁽¹⁸⁾ (en %)	Catégorie activité habitante ⁽¹⁹⁾	Catégorie activité transitoire ⁽²⁰⁾
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.03	464,7	1.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui	0.9%	H	N/A
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	CCM 7.04	0,3	0.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Non	Non	Non	Oui	0.0%	H	N/A
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	CCM 7.05	5,8	0.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Non	Non	Non	Oui	0.0%	H	N/A
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	CCM 7.06	113	0.2%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Non	Non	Non	Oui	0.1%	H	N/A
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.07	0	0.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	N/A	N/A	N/A
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	CCM 8.02	359,3	0.8%	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Non	Oui	Non	Oui	0.8%	H	N/A
Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments	CCM 9.03	1 602,4	3,5	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Non	Non	Non	Oui	5.3%	H	N/A
Dessalement	CCA 5.13	31,8	0.1%	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	N/A	H	N/A
Logiciels permettant la gestion des risques climatiques physiques et l'adaptation à ces risques	CCA 8.04	0	0.0%	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	N/A	N/A	N/A
Services de conseil pour la gestion des risques climatiques physiques et l'adaptation à ces risques	CCA 9.03	0	0.0%	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	N/A	N/A	N/A
Fabrication, installation et services associés pour les technologies de contrôle des fuites permettant de réduire et de prévenir les fuites dans les systèmes d'approvisionnement en eau	WTR 1.01	45,9	0.1%	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	N/A	H	N/A
Production et distribution d'eau	WTR 2.01 CCM 5.05	51,2	0.1%	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui	N/A	N/A	N/A
Traitement des eaux urbaines résiduaires	WTR 2.02 CCM 5.03	503,5	1.1%	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	N/A	N/A	N/A
Système de drainage urbain durable	WTR 2.03	0	0.0%	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	N/A	N/A	N/A
Solutions fondées sur la nature pour la prévention des risques d'inondation et de sécheresse et la protection contre ces risques	WTR 3.01	0	0.0%	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	N/A	N/A	N/A
Récupération du phosphore dans les eaux usées	CE 2.01	0	0.0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	N/A	N/A	N/A
Production de nouvelles ressources en eau à des fins autres que la consommation humaine	CE 2.02	50,3	0.1%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	N/A	N/A	N/A
Collecte et transport de déchets non dangereux et dangereux	CE 2.03 CCM 5.05	41,0	0.1%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	N/A	N/A
Traitement des déchets dangereux	CE 2.04	135,3	0.3%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	N/A	N/A	N/A
Valorisation des biodéchets par digestion anaérobie ou compostage	CE 2.05	9,8	0.0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	N/A	N/A	N/A
Tri et valorisation des matériaux des déchets non dangereux	CE 2.07 CCM 5.09	663,0	1.5%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	N/A	N/A	N/A

Activités économiques ⁽¹⁾	Code ⁽²⁾	Critères de contribution substantielle								Critères d'absence de préjudices importants (DNSH - Do No Significant Harm)									
		Chiffre d'affaires (M€) ⁽³⁾	Part du chiffre d'affaires, année N ⁽⁴⁾ (en %)	Atténuation du changement climatique ⁽⁵⁾ (en %)	Adaptation au changement climatique ⁽⁶⁾ (en %)	Eau ⁽⁷⁾ (en %)	Pollution (8) (en %)	Économie circulaire (9) (en %)	Biodiversité ⁽¹⁰⁾ (en %)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxinomie (A.1.) ou éligible à la taxinomie (A.2.), année N-1 (18) (en %)	Catégorie activité habitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
Collecte et transport de déchets dangereux	PPC 2.01	508.7	1.1%	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui		N/A	N/A	
Traitement des déchets dangereux	PPC 2.02	857.1	1.9%	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui		N/A	N/A	
Dépollution de sites et zones contaminés	PPC 2.04	151,6	0.3%	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui		N/A	N/A	
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie) (A.1.)		18,213.4	40.2%	33.4%	0.1%	1.3%	3.3%	2.0%	0.0%							33.1%			
Dont habitantes		3,221.2	7.1%	6.9%	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%										
Dont transitoires		250.6	0.6%	0.6%															
A.2 activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie)																			
Production d'électricité au moyen de la technologie solaire photovoltaïque	CCM 4.01	0.0	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										
Génération d'électricité par bioénergie	CCM 4.08	58.6	0.1%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.2%		
Transport et distribution d'électricité	CCM 4.09	998.8	2.2%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								1.5%		
Fabrication de biogaz et de biocarburants à usage des transports ainsi que de bioliquides	CCM 4.13	0.0	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0%		
Réseaux de chaleur/de froid	CCM 4.15	302.9	0.7%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.6%		
Cogénération de chaleur/froid et d'électricité à partir de bioénergie	CCM 4.20	43.7	0.1%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.1%		
Production de chaleur/de froid à partir de bioénergie	CCM 4.24	4.4	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0%		
Production de chaleur/froid par utilisation de chaleur fatale	CCM 4.25	1.9	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0%		
Cogénération à haut rendement de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux	CCM 4.30	627.4	1.4%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								1.4%		
Production de chaleur/froid à partir de combustibles fossiles gazeux dans un système efficace de chauffage et de refroidissement urbain	CCM 4.31	79,5	0.2%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.4%		
Construction, extension et exploitation de réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable	CCM 5.01 WTR 2.01	1,996.1	4.4%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								3.6%		
Renouvellement des réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable	CCM 5.02	6	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0%		
Construction, extension et exploitation de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées	CCM 5.03 WTR 2.02	1,316.4	2.9%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								5.4%		
Renouvellement de la collecte et du traitement des eaux usées	CCM 5.04	3,3	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0%		
Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	CCM 5.05 CE 2.03	32,4	0.1%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.1%		
Digestion anaérobie des boues d'épuration	CCM 5.06	2	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0%		
Digestion anaérobie des biodéchets	CCM 5.07	30,3	0.1%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.1%		
Compostage des biodéchets	CCM 5.08	6,3	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.1%		
Valorisation de matières à partir de déchets non dangereux	CCM 5.09 CE 2.07	35,8	0.1%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.6%		
Captage et utilisation des gaz de décharge	CCM 5.10	74	0.2%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.1%		
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.05	0	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										
Rénovation des bâtiments existants	CCM 7.02	0,2	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0%		

Activités économiques ⁽¹⁾	Code ⁽²⁾	Chiffre d'affaires (M€) ⁽³⁾	Part du chiffre d'affaires, année N ⁽⁴⁾ (en %)	Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudices importants (DNSH - Do No Significant Harm)									
				Atténuation du changement climatique ⁽⁵⁾ (en %)	Adaptation au changement climatique ⁽⁶⁾ (en %)	Eau ⁽⁷⁾ (en %)	Pollution ⁽⁸⁾ (en %)	Économie circulaire ⁽⁹⁾ (en %)	Biodiversité ⁽¹⁰⁾ (en %)	Atténuation du changement climatique ⁽¹¹⁾	Adaptation au changement climatique ⁽¹²⁾	Eau ⁽¹³⁾	Pollution ⁽¹⁴⁾	Économie circulaire ⁽¹⁵⁾	Biodiversité ⁽¹⁶⁾	Garanties minimales ⁽¹⁷⁾	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxinomie (A.1.) ou éligible à la taxinomie (A.2.), année N-1 ⁽¹⁸⁾ (en %)	Catégorie activité habilitante ⁽¹⁹⁾	Catégorie activité transitoire ⁽²⁰⁾
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.03	34,6	0.1%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										0.1%
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	CCM 7.04	0	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										0.0%
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	CCM 7.05	2,7	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										0.0%
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	CCM 7.06	0	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										0.0%
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.07	0	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	CCM 8.02	0,3	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										0.0%
Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments	CCM 9.03	627,5	1.4%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										0.2%
Dessalement	CCA 5.13	138,1	0.3%	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										
Logiciels permettant la gestion des risques climatiques physiques et l'adaptation à ces risques	CCA 8.04	0	0.0%	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										
Services de conseil pour la gestion des risques climatiques physiques et l'adaptation à ces risques	CCA 9.03	0	0.0%	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										
Fabrication, installation et services associés pour les technologies de contrôle des fuites permettant de réduire et de prévenir les fuites dans les systèmes d'approvisionnement en eau	WTR 1.01	0	0.0%	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL										
Production et distribution d'eau	WTR 2.01 CCM 5.05	0	0.0%	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL										
Traitement des eaux urbaines résiduaires	WTR 2.02 CCM 5.03	212,3	0.5%	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL										
Système de drainage urbain durable	WTR 2.03	0	0.0%	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL										
Solutions fondées sur la nature pour la prévention des risques d'inondation et de sécheresse et la protection contre ces risques	WTR 3.01	0,7	0.0%	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL										
Récupération du phosphore dans les eaux usées	CE 2.01	0	0.0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL										
Production de nouvelles ressources en eau à des fins autres que la consommation humaine	CE 2.02	20,2	0.0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL										
Collecte et transport de déchets non dangereux et dangereux	CE 2.03 CCM 5.05	22,9	0.1%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL										
Traitement des déchets dangereux	CE 2.04	504,5	1.1%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL										
Valorisation des biodéchets par digestion anaérobie ou compostage	CE 2.05	15,6	0.0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL										
Dépollution et démantèlement des produits en fin de vie	CE 2.06	0,0	0.0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL										

Activités économiques ⁽¹⁾	Code ⁽²⁾	Chiffre d'affaires (M€) ⁽³⁾	Part du chiffre d'affaires, année N ⁽⁴⁾ (en %)	Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudices importants (DNSH - Do No Significant Harm)									
				Atténuation du changement climatique ⁽⁵⁾ (en %)	Adaptation au changement climatique ⁽⁶⁾ (en %)	Eau ⁽⁷⁾ (en %)	Pollution ⁽⁸⁾ (en %)	Économie circulaire ⁽⁹⁾ (en %)	Biodiversité ⁽¹⁰⁾ (en %)	Atténuation du changement climatique ⁽¹¹⁾	Adaptation au changement climatique ⁽¹²⁾	Eau ⁽¹³⁾	Pollution ⁽¹⁴⁾	Économie circulaire ⁽¹⁵⁾	Biodiversité ⁽¹⁶⁾	Garanties minimales ⁽¹⁷⁾	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxinomie (A.1.) ou éligible à la taxinomie (A.2.), année N-1 ⁽¹⁸⁾ (en %)	Catégorie activité habitante ⁽¹⁹⁾	Catégorie activité transitoire ⁽²⁰⁾
Tri et valorisation des matériaux des déchets non dangereux	CE 2.07 CCM 5.09	13.1	0.0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL										
Collecte et transport de déchets dangereux	PPC 2.01	570.4	1.3%	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL										
Traitement des déchets dangereux	PPC 2.02	183.7	0.4%	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL										
Dépollution de sites et zones contaminés	PPC 2.04	58.1	0.1%	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL										
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxinomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxinomie) (A.2)		8,024.4	17.7%																14.3%
A. Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxinomie (A.1 + A.2)		26,237.8	57.9%																47.4%
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE																			
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxinomie		19,113.4	42.1%																52.6%
Total (A + B)		45,351.2	100.0%																100.0%

8.10.3.1.2 Tableau multi-objectifs sur le chiffre d'affaires

Part du chiffre d'affaires / sur Chiffre d'affaires total	Alignée sur la taxinomie par objectif	Éligible par objectif
CCM Atténuation du changement climatique		50,4 %
CCA Adaptation au changement climatique		0,4 %
WTR Eau		20,5 %
PPC Pollution		4,7 %
EC Économie circulaire		5,1 %
BIO Biodiversité		— %

8.10.3.2 Les OPEX

8.10.3.2.1 Part des OPEX concernant des produits ou services associés à des activités économiques alignées sur la taxinomie

Activités économiques ⁽¹⁾	Code ⁽²⁾	OPEX (M€) ⁽³⁾	Part du OPEX, année N ⁽⁴⁾ (en %)	Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudices importants (DNSH - Do No Significant Harm)									
				Atténuation du changement climatique ⁽⁵⁾ (en %)	Adaptation au changement climatique ⁽⁶⁾	Eau ⁽⁷⁾ (en %)	Pollution ⁽⁸⁾	Économie circulaire ⁽⁹⁾ (en %)	Biodiversité ⁽¹⁰⁾	Atténuation du changement climatique ⁽¹¹⁾	Adaptation au changement climatique ⁽¹²⁾	Eau ⁽¹³⁾	Pollution ⁽¹⁴⁾	Économie circulaire ⁽¹⁵⁾	Biodiversité ⁽¹⁶⁾	Garanties minimales ⁽¹⁷⁾	Part des OPEX alignée sur la taxinomie (A.1.) ou éligibles à la taxinomie (A.2.), année N-1 ⁽¹⁸⁾ (en %)	Catégorie activité habitante ⁽¹⁹⁾	Catégorie activité transitoire ⁽²⁰⁾
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXINOMIE																			
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxinomie)																			
Production d'électricité au moyen de la technologie solaire photovoltaïque	CCM 4.01	0.9	0.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui		N/A	N/A	
Génération d'électricité par bioénergie	CCM 4.08	67.8	0.7%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	0.6%	N/A	N/A	
Transport et distribution d'électricité	CCM 4.09	41.1	0.4%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	0.3%	H	N/A	

Activités économiques (1)	Code (2)	Critères de contribution substantielle									Critères d'absence de préjudices importants (DNSH - Do No Significant Harm)							
		OPEX (M€) (3)	Part du OPEX, année N (4) (en %)	Atténuation du changement climatique (5) (en %)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7) (en %)	Pollution (8)	Économie circulaire (9) (en %)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part des OPEX alloués sur la taxe (A.1.) ou éligibles à la taxe (A.2.), année N-1 (18) (en %)	Catégorie activité habitante (19)
Fabrication de biogaz et de biocarburants à usage des transports ainsi que de bioliqides	CCM 4.13	18.0	0.2%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	0.0%	N/A	N/A
Réseaux de chaleur /de froid	CCM 4.15	333.3	3.2%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	1.6%	N/A	N/A
Cogénération de chaleur/froid et d'électricité à partir de bioénergie	CCM 4.20	67.0	0.6%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	0.3%	N/A	N/A
Production de chaleur/de froid à partir de bioénergie	CCM 4.24	21.6	0.2%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	0.0%	N/A	N/A
Production de chaleur/froid par utilisation de chaleur fatale	CCM 4.25	21.6	0.2%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	0.2%	N/A	N/A
Cogénération à haut rendement de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux	CCM 4.30	25,9	0,2%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	0,0%	N/A	T
Production de chaleur/froid à partir de combustibles fossiles gazeux dans un système efficace de chauffage et de refroidissement urbain	CCM 4.31	50,6	0,5%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	0,0%	N/A	T
Construction, extension et exploitation de réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable	CCM 5.01 WTR 2.01	574.0	5.5%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	4.8%	N/A	N/A
Renouvellement des réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable	CCM 5.02	0.0	0.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	0.0%	N/A	N/A
Construction, extension et exploitation de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées	CCM 5.03 WTR 2.02	213.0	2.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	1.1%	N/A	N/A
Renouvellement de la collecte et du traitement des eaux usées	CCM 5.04	0.0	0.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	0.0%	N/A	N/A
Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	CCM 5.05 CE 2.03	405.2	3.9%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Non	Oui	Non	Oui	5.2%	N/A	N/A
Digestion anaérobie des boues d'épuration	CCM 5.06	0.3	0.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	0.0%	N/A	N/A
Digestion anaérobie des biodéchets	CCM 5.07	0.6	0.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	0.0%	N/A	N/A
Compostage des biodéchets	CCM 5.08	77.1	0.7%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui	0.3%	N/A	N/A
Valorisation de matières à partir de déchets non dangereux	CCM 5.09 CE 2.07	168.9	1.6%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Non	Non	Oui	Oui	5.4%	N/A	N/A
Captage et utilisation des gaz de décharge	CCM 5.10	14.5	0.1%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui	0.2%	N/A	N/A
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.05	0.0	0.0%	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Non	Non	Non	Non	Non	Oui		N/A	N/A
Rénovation des bâtiments existants	CCM 7.02	3.1	0.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	0.0%	N/A	T
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.03	135.3	1.3%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui	1.0%	H	N/A
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	CCM 7.04	0.0	0.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Non	Non	Non	Oui	0.0%	H	N/A
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	CCM 7.05	1.8	0.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Non	Non	Non	Oui	0.0%	H	N/A
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	CCM 7.06	37.7	0.4%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Non	Non	Non	Oui	0.1%	H	N/A
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.07	0.0	0.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Non	Non	Non	Non	Non	Oui		N/A	N/A
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	CCM 8.02	28.1	0.3%	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Non	Oui	Non	Oui	0.1%	H	N/A
Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments	CCM 9.03	385.1	3.7%	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Non	Non	Non	Oui	5.8%	H	N/A
Dessalement	CCA 5.13	7.7	0.1%	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui		H	N/A

Activités économiques (1)	Code (2)	Critères de contribution substantielle									Critères d'absence de préjudices importants (DNSH - Do No Significant Harm)							
		OPEX (M€) (3)	Part du OPEX, année N (4) (en %)	Atténuation du changement climatique (5) (en %)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7) (en %)	Pollution (8)	Économie circulaire (9) (en %)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part des OPEX alignées sur la taxonomie (A.1.) ou éligibles à la taxonomie (A.2.), année N-1 (18) (en %)	Catégorie activité habitante (19)
Logiciels permettant la gestion des risques climatiques physiques et l'adaptation à ces risques	CCA 8.04	0.0	0.0%	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	N/A	N/A	
Services de conseil pour la gestion des risques climatiques physiques et l'adaptation à ces risques	CCA 9.03	0.0	0.0%	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	N/A	N/A	
Fabrication, installation et services associés pour les technologies de contrôle des fuites permettant de réduire et de prévenir les fuites dans les systèmes d'alimentation en eau	WTR 1.01	15.5	0.1%	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	H	N/A	
Production et distribution d'eau	WTR 2.01 CCM 5.05	15.0	0.1%	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	Non	Oui	Non	Non	Oui	Oui	N/A	N/A	
Traitement des eaux urbaines résiduaires	WTR 2.02 CCM 5.03	116.1	1.1%	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	N/A	N/A	
Système de drainage urbain durable	WTR 2.03	0.0	0.0%	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	N/A	N/A	
Solutions fondées sur la nature pour la prévention des risques d'inondation et de sécheresse et la protection contre ces risques	WTR 3.01	0.0	0.0%	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	N/A	N/A	
Récupération du phosphore dans les eaux usées	CE 2.01	0.0	0.0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	N/A	N/A	
Production de nouvelles ressources en eau à des fins autres que la consommation humaine	CE 2.02	9.5	0.1%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	N/A	N/A	
Collecte et transport de déchets non dangereux et dangereux	CE 2.03 CCM 5.05	10.7	0.1%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	N/A	N/A	
Traitement des déchets dangereux	CE 2.04	41.0	0.4%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	N/A	N/A	
Valorisation des biodéchets par digestion anaérobie ou compostage	CE 2.05	3.4	0.0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	N/A	N/A	
Dépollution et démantèlement des produits en fin de vie	CE 2.06	8.8	0.1%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	N/A	N/A	
Tri et valorisation des matériaux des déchets non dangereux	CE 2.07 CCM 5.09	188.2	1.8%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	N/A	N/A	
Collecte et transport de déchets dangereux	PPC 2.01	145.1	1.4%	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	N/A	N/A	
Traitement des déchets dangereux	PPC 2.02	266.8	2.6%	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	N/A	N/A	
Dépollution de sites et zones contaminés	PPC 2.04	53.0	0.5%	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	N/A	N/A	
OpEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		3,573.4	34.3%	5.9%	0.0%	0.3%	1.0%	0.6%	0.0%							27.0%		
Dont habitantes		652.4	1.4%	6.0%	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%									
Dont transitoires		79.6	0.2%	0.2%														
A.2 activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																		
Production d'électricité au moyen de la technologie solaire photovoltaïque	CCM 4.01	0.0	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									
Génération d'électricité par bioénergie	CCM 4.08	12.1	0.1%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.1%	
Transport et distribution d'électricité	CCM 4.09	261.9	2.5%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.6%	
Fabrication de biogaz et de biocarburants à usage des transports ainsi que de bioliqides	CCM 4.13	0.0	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0%	
Réseaux de chaleur/de froid	CCM 4.15	30.6	0.3%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.3%	
Cogénération de chaleur/froid et d'électricité à partir de bioénergie	CCM 4.20	9.7	0.1%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0%	
Production de chaleur/de froid à partir de bioénergie	CCM 4.24	0.6	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0%	
Production de chaleur/froid par utilisation de chaleur fatale	CCM 4.25	0.6	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0%	
Cogénération à haut rendement de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux	CCM 4.30	164.2	1.6%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.1%	

Activités économiques (1)	Code (2)	Critères de contribution substantielle									Critères d'absence de préjudices importants (DNSH - Do No Significant Harm)								
		OPEX (M€) (3)	Part du OPEX, année N (4) (en %)	Atténuation du changement climatique (5) (en %)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7) (en %)	Pollution (8)	Économie circulaire (9) (en %)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part des OPEX alloués sur la taxe normale (A.1.) ou éligibles à la taxe normale (A.2.), année N-1 (18) (en %)	Catégorie activité habitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
Production de chaleur/froid à partir de combustibles fossiles gazeux dans un système efficace de chauffage et de refroidissement urbain	CCM 4.31	25.8	0.2%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.1%
Construction, extension et exploitation de réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable	CCM 5.01 WTR 2.01	425.8	4.1%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									1.5%
Renouvellement des réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable	CCM 5.02	0.8	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.1%
Construction, extension et exploitation de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées	CCM 5.03 WTR 2.02	326.0	3.1%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									4.3%
Renouvellement de la collecte et du traitement des eaux usées	CCM 5.04	0.8	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.0%
Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	CCM 5.05 CE 2.03	8.2	0.1%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.2%
Digestion anaérobie des boues d'épuration	CCM 5.06	0.7	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.0%
Digestion anaérobie des biodéchets	CCM 5.07	9.1	0.1%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.0%
Compostage des biodéchets	CCM 5.08	2.0	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.0%
Valorisation de matières à partir de déchets non dangereux	CCM 5.09 CE 2.07	12.8	0.1%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.9%
Captage et utilisation des gaz de décharge	CCM 5.10	20.1	0.2%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.0%
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.05	0.0	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									
Rénovation des bâtiments existants	CCM 7.02	0.0	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.0%
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.03	10.5	0.1%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.1%
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	CCM 7.04	0.0	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.0%
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	CCM 7.05	1.1	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.0%
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	CCM 7.06	0.0	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.0%
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.07	0.0	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	CCM 8.02	0.2	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.0%
Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments	CCM 9.03	146.1	1.4%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.1%
Dessalement	CCA 5.13	36.5	0.4%	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									
Logiciels permettant la gestion des risques climatiques physiques et l'adaptation à ces risques	CCA 8.04	0.0	0.0%	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									
Services de conseil pour la gestion des risques climatiques physiques et l'adaptation à ces risques	CCA 9.03	0.0	0.0%	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									
Fabrication, installation et services associés pour les technologies de contrôle des fuites permettant de réduire et de prévenir les fuites dans les systèmes d'approvisionnement en eau	WTR 1.01	0.0	0.0%	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									
Production et distribution d'eau	WTR 2.01 CCM 5.05	0.0	0.0%	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									

Activités économiques (1)	Code (2)	Critères de contribution substantielle								Critères d'absence de préjudices importants (DNSH - Do No Significant Harm)									
		OPEX (M€) (3)	Part du OPEX, année N (4) (en %)	Atténuation du changement climatique (5) (en %)	Adaptation au changement climatique (6)	Eau (7) (en %)	Pollution (8)	Économie circulaire (9) (en %)	Biodiversité (10)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part des OPEX alignée sur la taxonomie (A.1.) ou éligibles à la taxonomie (A.2.), année N-1 (18) (en %)	Catégorie activité habitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
Traitement des eaux urbaines résiduaires	WTR 2.02 CCM 5.03	62.5	0.6%	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL										
Système de drainage urbain durable	WTR 2.03	0.0	0.0%	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL										
Solutions fondées sur la nature pour la prévention des risques d'inondation et de sécheresse et la protection contre ces risques	WTR 3.01	0.1	0.0%	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL										
Récupération du phosphore dans les eaux usées	CE 2.01	0.0	0.0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL										
Production de nouvelles ressources en eau à des fins autres que la consommation humaine	CE 2.02	5.2	0.1%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL										
Collecte et transport de déchets non dangereux et dangereux	CE 2.03 CCM 5.05	10.5	0.1%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL										
Traitement des déchets dangereux	CE 2.04	94.7	0.9%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL										
Valorisation des biodéchets par digestion anaérobie ou compostage	CE 2.05	5.3	0.1%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL										
Dépollution et démantèlement des produits en fin de vie	CE 2.06	0.0	0.0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL										
Tri et valorisation des matériaux des déchets non dangereux	CE 2.07 CCM 5.09	13.3	0.1%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL										
Collecte et transport de déchets dangereux	PPC 2.01	145.4	1.4%	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL										
Traitement des déchets dangereux	PPC 2.02	45.0	0.4%	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL										
Dépollution de sites et zones contaminés	PPC 2.04	18.0	0.2%	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL										
OpEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		1,906.3	18.3%														8.4%		
A. OpEx des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2)		5,479.8	52.6%														35.4%		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
OpEx des activités non éligibles à la taxonomie		4,932.1	47.4%														64.6%		
Total (A + B)		10,411.8	100.0%														100.0%		

8.10.3.2.2 Tableau multi-objectifs sur les OPEX

	Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible par objectif
Part des OPEX / sur OPEX total		
CCM Atténuation du changement climatique		43,8 %
CCA Adaptation au changement climatique		0,4 %
WTR Eau		16,8 %
PPC Pollution		5,5 %
EC Économie circulaire		6,5 %
BIO Biodiversité		— %

8.10.3.3 Les CAPEX

8.10.3.3.1 Part des Capex issue des produits ou services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie

Activités économiques (1)	Code (2)	CAPEX (M€) (3)	Critères de contribution substantielle								Critères d'absence de préjudices importants (DNSH - Do No Significant Harm)								
			Part du CAPEX, année N (4) (en %)	Atténuation du changement climatique (5) (en %)	Adaptation au changement climatique (6) (en %)	Eau (7) (en %)	Pollution (8) (en %)	Économie circulaire (9) (en %)	Biodiversité (10) (en %)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part des CAPEX alignés sur la taxonomie (A.1.) ou éligibles à la taxonomie (A.2.), année N-1 (18) (en %)	Catégorie activité habitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Production d'électricité au moyen de la technologie solaire photovoltaïque	CCM 4.01	2.3	0.1%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui		N/A	N/A	
Génération d'électricité par bioénergie	CCM 4.08	41.2	0.9%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	0.1%	N/A	N/A	
Transport et distribution d'électricité	CCM 4.09	28.0	0.6%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	0.2%	H	N/A	
Fabrication de biogaz et de biocarburants à usage des transports ainsi que de bioliquides	CCM 4.13	1.1	0.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	0.0%	N/A	N/A	
Réseaux de chaleur/de froid	CCM 4.15	220.7	5.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	2.1%	N/A	N/A	
Cogénération de chaleur/froid et d'électricité à partir de bioénergie	CCM 4.20	28.3	0.6%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	0.4%	N/A	N/A	
Production de chaleur/de froid à partir de bioénergie	CCM 4.24	28.3	0.6%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	0.0%	N/A	N/A	
Production de chaleur/froid par utilisation de chaleur fatale	CCM 4.25	30.9	0.7%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	0.0%	N/A	N/A	
Cogénération à haut rendement de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux	CCM 4.30	97.6	2.2%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	0.2%	N/A	T	
Production de chaleur/froid à partir de combustibles fossiles gazeux dans un système efficace de chauffage et de refroidissement urbain	CCM 4.31	4.9	0.1%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	0.0%	N/A	T	
Construction, extension et exploitation de réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable	CCM 5.01 WTR 2.01	354.1	8.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	1.9%	N/A	N/A	
Renouvellement des réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable	CCM 5.02	0.0	0.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	0.0%	N/A	N/A	
Construction, extension et exploitation de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées	CCM 5.03 WTR 2.02	259.1	5.8%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	0.4%	N/A	N/A	
Renouvellement de la collecte et du traitement des eaux usées	CCM 5.04	0.0	0.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	0.0%	N/A	N/A	
Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	CCM 5.05 CE 2.03	112.5	2.5%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Non	Oui	Non	Oui	0.5%	N/A	N/A	
Digestion anaérobie des boues d'épuration	CCM 5.06	0.1	0.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	0.0%	N/A	N/A	
Digestion anaérobie des biodéchets	CCM 5.07	0.2	0.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	0.0%	N/A	N/A	
Compostage des biodéchets	CCM 5.08	24.9	0.6%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui	0.1%	N/A	N/A	
Valorisation de matières à partir de déchets non dangereux	CCM 5.09 CE 2.07	180.9	4.1%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Non	Non	Oui	Oui	1.0%	N/A	N/A	
Captage et utilisation des gaz de décharge	CCM 5.10	4.8	0.1%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui	0.1%	N/A	N/A	
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.05	12.9	0.3%	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	0.0%	N/A	N/A	
Rénovation des bâtiments existants	CCM 7.02	0.1	0.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	0.0%	N/A	T	
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.03	0.9	0.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui	0.0%	H	N/A	

Activités économiques (1)	Code (2)	CAPEX (M€) (3)	Part du CAPEX, année N (4) (en %)	Critères de contribution substantielle							Critères d'absence de préjudices importants (DNSH - Do No Significant Harm)									
				Atténuation du changement climatique (5) (en %)	Adaptation au changement climatique (6) (en %)	Eau (7) (en %)	Pollution (8) (en %)	Économie circulaire (9) (en %)	Biodiversité (10) (en %)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part des CAPEX alignés sur la taxonomie (A.1.) ou éligibles à la taxonomie (A.2.), année N-1 (18) (en %)	Catégorie activité habitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)	
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	CCM 7.04	0.0	0.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL		Oui	Non	Non	Non	Non	Oui	0.0%	H	N/A	
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	CCM 7.05	0.0	0.0%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL		Oui	Non	Non	Non	Non	Oui	0.0%	H	N/A	
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	CCM 7.06	2.5	0.1%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL		Oui	Non	Non	Non	Non	Oui	0.0%	H	N/A	
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.07	15.7	0.4%	Oui	Non	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL		Non	Non	Non	Non	Non	Oui	0.3%	N/A	N/A	
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	CCM 8.02	1.0	0.0%	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL		Oui	Non	Non	Oui	Non	Oui	0.0%	H	N/A	
Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments	CCM 9.03	78.4	1.8%	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL		Oui	Non	Non	Non	Non	Oui	1.3%	H	N/A	
Dessalement	CCA 5.13	0.2	0.0%	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui		Oui	Oui	Non	Oui	Oui		H	N/A	
Logiciels permettant la gestion des risques climatiques physiques et l'adaptation à ces risques	CCA 8.04	0.0	0.0%	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Non		Non	Non	Non	Non	Oui		N/A	N/A	
Services de conseil pour la gestion des risques climatiques physiques et l'adaptation à ces risques	CCA 9.03	0.0	0.0%	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Non		Non	Non	Non	Non	Oui		N/A	N/A	
Fabrication, installation et services associés pour les technologies de contrôle des fuites permettant de réduire et de prévenir les fuites dans les systèmes d'approvisionnement en eau	WTR 1.01	3.4	0.1%	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	Non	Oui		Oui	Oui	Oui	Oui		H	N/A	
Production et distribution d'eau	WTR 2.01 CCM 5.05	0.6	0.0%	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	Non	Oui		Non	Non	Oui	Oui		N/A	N/A	
Traitement des eaux urbaines résiduaires	WTR 2.02 CCM 5.03	21.3	0.5%	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui		Oui	Non	Oui	Oui		N/A	N/A	
Système de drainage urbain durable	WTR 2.03	0.0	0.0%	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	Non	Oui		Oui	Non	Oui	Oui		N/A	N/A	
Solutions fondées sur la nature pour la prévention des risques d'inondation et de sécheresse et la protection contre ces risques	WTR 3.01	0.0	0.0%	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	Oui		Oui	Oui	Oui	Oui		N/A	N/A	
Récupération du phosphore dans les eaux usées	CE 2.01	0.0	0.0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Non	Oui	Oui	Oui		Oui	Oui		N/A	N/A	
Production de nouvelles ressources en eau à des fins autres que la consommation humaine	CE 2.02	3.8	0.1%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui		Oui	Oui		N/A	N/A	
Collecte et transport de déchets non dangereux et dangereux	CE 2.03 CCM 5.05	0.4	0.0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Non	Oui	Oui	Oui		Non	Oui		N/A	N/A	
Traitement des déchets dangereux	CE 2.04	63.3	1.4%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui		Oui	Oui		N/A	N/A	
Valorisation des biodéchets par digestion anaérobie ou compostage	CE 2.05	1.1	0.0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui		Oui	Oui		N/A	N/A	
Dépollution et démantèlement des produits en fin de vie	CE 2.06	0.7	0.0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Non	Oui	Oui	Oui		Oui	Oui		N/A	N/A	
Tri et valorisation des matériaux des déchets non dangereux	CE 2.07 CCM 5.09	57.8	1.3%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	Non	Oui	Oui	Oui		Oui	Oui		N/A	N/A	
Collecte et transport de déchets dangereux	PPC 2.01	40.4	0.9%	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	Non	Oui	Oui		Oui	Oui	Oui		N/A	N/A	
Traitement des déchets dangereux	PPC 2.02	249.3	5.6%	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	Non	Oui	Oui		Non	Oui	Oui		N/A	N/A	

Activités économiques (1)	Code (2)	Critères de contribution substantielle								Critères d'absence de préjudices importants (DNSH - Do No Significant Harm)									
		CAPEX (M€) (3)	Part du CAPEX, année N (4) (en %)	Atténuation du changement climatique (5) (en %)	Adaptation au changement climatique (6) (en %)	Eau (7) (en %)	Pollution (8) (en %)	Économie circulaire (9) (en %)	Biodiversité (10) (en %)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part des CAPEX alignés sur la taxonomie (A.1.) ou éligibles à la taxonomie (A.2.), année N-1 (18) (en %)	Catégorie activité habitante (19)	Catégorie activité transitoire (20)
Dépollution de sites et zones contaminés	PPC 2.04	7.0	0.2%	N/EL	N/EL	N/EL	Oui	N/EL	N/EL	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui		N/A	N/A	
CapEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		1,980.9	44.5%	3.4%	0.0%	0.1%	0.7%	0.3%	0.0%							8.5%			
Dont habitantes		114.4	2.6%	2.5%	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%										
Dont transitoires		102.6	2.3%	2.3%															
A.2 activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
Production d'électricité au moyen de la technologie solaire photovoltaïque	CCM 4.01	0.0	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL										
Génération d'électricité par bioénergie	CCM 4.08	0.0	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.0%	
Transport et distribution d'électricité	CCM 4.09	127.3	2.9%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.1%	
Fabrication de biogaz et de biocarburants à usage des transports ainsi que de bioliquides	CCM 4.13	0.0	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.0%	
Réseaux de chaleur/de froid	CCM 4.15	24.6	0.6%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.1%	
Cogénération de chaleur/froid et d'électricité à partir de bioénergie	CCM 4.20	2.6	0.1%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.1%	
Production de chaleur/de froid à partir de bioénergie	CCM 4.24	0.0	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.0%	
Production de chaleur/froid par utilisation de chaleur fatale	CCM 4.25	16.4	0.4%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.0%	
Cogénération à haut rendement de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux	CCM 4.30	11.0	0.2%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.1%	
Production de chaleur/froid à partir de combustibles fossiles gazeux dans un système efficace de chauffage et de refroidissement urbain	CCM 4.31	2.1	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.0%	
Construction, extension et exploitation de réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable	CCM 5.01 WTR 2.01	532.5	12.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.5%	
Renouvellement des réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable	CCM 5.02	0.0	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.0%	
Construction, extension et exploitation de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées	CCM 5.03 WTR 2.02	102.6	2.3%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									1.3%	
Renouvellement de la collecte et du traitement des eaux usées	CCM 5.04	0.0	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.0%	
Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source	CCM 5.05 CE 2.03	1.1	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.0%	
Digestion anaérobie des boues d'épuration	CCM 5.06	0.0	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.0%	
Digestion anaérobie des biodéchets	CCM 5.07	0.2	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.0%	
Compostage des biodéchets	CCM 5.08	0.3	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.0%	
Valorisation de matières à partir de déchets non dangereux	CCM 5.09 CE 2.07	8.7	0.2%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.0%	
Captage et utilisation des gaz de décharge	CCM 5.10	0.4	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.0%	
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.05	113.7	2.6%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									1.3%	
Rénovation des bâtiments existants	CCM 7.02	0.0	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.0%	
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.03	0.1	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.0%	
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	CCM 7.04	0.0	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									0.0%	

Activités économiques (1)	Code (2)	CAPEX (M€) (3)	Part du CAPEX, année N (4) (en %)	Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudices importants (DNSH - Do No Significant Harm)								
				Atténuation du changement climatique (5) (en %)	Adaptation au changement climatique (6) (en %)	Eau (7) (en %)	Pollution (8) (en %)	Économie circulaire (9) (en %)	Biodiversité (10) (en %)	Atténuation du changement climatique (11)	Adaptation au changement climatique (12)	Eau (13)	Pollution (14)	Économie circulaire (15)	Biodiversité (16)	Garanties minimales (17)	Part des CAPEX alignés sur la taxonomie (A.1.) ou éligibles à la taxonomie (A.2.), année N-1 (18) (en %)	Catégorie activité habitante (19)
Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments	CCM 7.05	0.0	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0%	
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	CCM 7.06	0.0	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0%	
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.07	235.8	5.3%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								1.5%	
Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES	CCM 8.02	0.0	0.0%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.0%	
Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments	CCM 9.03	26.0	0.6%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0.2%	
Dessalement	CCA 5.13	1.0	0.0%	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									
Logiciels permettant la gestion des risques climatiques physiques et l'adaptation à ces risques	CCA 8.04	0.0	0.0%	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									
Services de conseil pour la gestion des risques climatiques physiques et l'adaptation à ces risques	CCA 9.03	0.0	0.0%	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL									
Fabrication, installation et services associés pour les technologies de contrôle des fuites permettant de réduire et de prévenir les fuites dans les systèmes d'approvisionnement en eau	WTR 1.01	0.0	0.0%	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL									
Production et distribution d'eau	WTR 2.01 CCM 5.05	0.0	0.0%	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL									
Traitement des eaux urbaines résiduaires	WTR 2.02 CCM 5.03	12.1	0.3%	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL									
Système de drainage urbain durable	WTR 2.03	0.0	0.0%	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL									
Solutions fondées sur la nature pour la prévention des risques d'inondation et de sécheresse et la protection contre ces risques	WTR 3.01	0.1	0.0%	N/EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL									
Récupération du phosphore dans les eaux usées	CE 2.01	0.0	0.0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								
Production de nouvelles ressources en eau à des fins autres que la consommation humaine	CE 2.02	0.0	0.0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								
Collecte et transport de déchets non dangereux et dangereux	CE 2.03 CCM 5.05	1.2	0.0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								
Traitement des déchets dangereux	CE 2.04	60.1	1.4%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								
Valorisation des biodéchets par digestion anaérobie ou compostage	CE 2.05	0.1	0.0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								
Dépollution et démantèlement des produits en fin de vie	CE 2.06	0.0	0.0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								
Tri et valorisation des matériaux des déchets non dangereux	CE 2.07 CCM 5.09	2.7	0.1%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								
Collecte et transport de déchets dangereux	PPC 2.01	17.8	0.4%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								
Traitement des déchets dangereux	PPC 2.02	58.8	1.3%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								
Dépollution de sites et zones contaminés	PPC 2.04	0.5	0.0%	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								
CapEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		1,359.7	30.6%														5.2%	
A. CapEx des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2)		3,340.5	75.1%														13.7%	
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																		
CapEx des activités non éligibles à la taxonomie		1,108.6	24.9%														86.3%	
Total (A + B)		4,449.1	100.0%														100.0%	

8.10.3.2.2 **Tableau multi-objectifs sur les CAPEX**

	Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible par objectif
Part des CAPEX / sur CAPEX total		
CCM Atténuation du changement climatique		63,6 %
CCA Adaptation au changement climatique		- %
WTR Eau		28,9 %
PPC Pollution		8,6 %
EC Économie circulaire		8,4 %
BIO Biodiversité		- %

8.10.3.4 **Informations taxonomiques pour les activités liées à l'énergie nucléaire et au gaz fossile**

Modèle 1 : Activités liées à l'énergie nucléaire et au gaz fossile

Ligne	Activités liées à l'énergie nucléaire	
1	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	Non
2	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles.	Non
3	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté.	Non
Activités liées au gaz fossile		
4	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	Non
5	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	Oui
6	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles fossiles gazeux.	Oui

Chiffre d'affaires

Modèle 2 : activités économiques alignées sur la taxonomie (dénominateur)

Ligne	Activités économiques	Montant et proportion (en M€ et en pourcentage)					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
		Montant	%	Montant	%	Montant	%
1	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.26 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
2	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.27 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
3	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.28 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
4	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
5	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	90,4	0.2%	90,4	0.2%	0	NA
6	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	151,6	0.3%	151,6	0.3%	0	NA
7	Montant et proportion des autres activités économiques alignées sur la taxonomie non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au dénominateur de l'ICP applicable (chiffre d'affaires)	17,971.4	39.6%	17,971.4	39.6%	0	NA
8	Total ICP applicable (chiffre d'affaires)	45,351.2	100.0%	45,351.2	100.0%	0	NA

Modèle 3 : activités économiques alignées sur la taxonomie (numérateur)

Ligne	Activités économiques	Montant et proportion (en M€ et en pourcentage)					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
		Montant	%	Montant	%	Montant	%
1	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.26 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
2	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.27 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
3	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.28 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
4	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
5	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	90,4	0.5%	90,4	0.5%	0	NA
6	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	151,6	0.8%	151,6	0.8%	0	NA
7	Montant et proportion des autres activités économiques alignées sur la taxonomie non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au numérateur de l'ICP applicable (chiffre d'affaires)	17,971.4	98.7%	17,971.4	98.7%	0	NA
8	Montant total et proportion totale des activités économiques alignées sur la taxonomie au numérateur de l'ICP applicable (chiffre d'affaires)	18,213.4	100.0%	18,213.4	100.0%	0	NA

Modèle 4 – Activités économiques éligibles à la taxinomie mais non alignées sur celle-ci

Ligne	Activités économiques	Montant et proportion (en M€ et en pourcentage)					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
		Montant	%	Montant	%	Montant	%
1	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxinomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.26 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
2	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxinomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.27 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
3	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxinomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.28 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
4	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxinomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
5	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxinomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	627	1.4%	627	1.4%	0	NA
6	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxinomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	79	0.2%	79	0.2%	0	NA
7	Montant et proportion des autres activités économiques éligibles à la taxinomie, mais non alignées sur celle-ci, non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au dénominateur de l'ICP applicable (chiffre d'affaires)	7,318	16.1%	7,318	16.1%	0	NA
8	Montant total et proportion totale des activités économiques éligibles à la taxinomie, mais non alignées sur celle-ci, au dénominateur de l'ICP applicable (chiffre d'affaires)	8,024	17.7%	8,024	17.7%	0	NA

Modèle 5 : activités économiques non éligibles à la taxinomie

Ligne	Activités économiques	Montant	%
1	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 2 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxinomie, conformément à la section 4.26 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	NA	
2	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 2 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxinomie, conformément à la section 4.27 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	NA	
3	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 3 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxinomie, conformément à la section 4.28 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	NA	
4	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 4 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxinomie, conformément à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	NA	
5	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 5 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxinomie, conformément à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	0	0.0 %
6	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 6 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxinomie, conformément à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	0	0.0 %
7	Montant total et proportion totale des activités économiques non éligibles à la taxinomie au dénominateur de l'ICP applicable (chiffre d'affaires)	19,113	42.1 %
8	Montant total et proportion totale des activités économiques éligibles à la taxinomie, mais non alignées sur celle-ci, au dénominateur de l'ICP applicable (chiffre d'affaires)	19,113	42.1 %

Opex

Modèle 2 : activités économiques alignées sur la taxonomie (dénominateur)

Ligne	Activités économiques	Montant et proportion (en M€ et en pourcentage)					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
		Montant	%	Montant	%	Montant	%
1	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.26 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
2	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.27 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
3	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.28 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
4	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
5	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	25,9	0.2%	25,9	0.2%	0,0	NA
6	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	50,6	0.5%	50,6	0.5%	0,0	NA
7	Montant et proportion des autres activités économiques alignées sur la taxonomie non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au dénominateur de l'ICP applicable (OPEX)	3,497.0	33.6%	3,497.0	33.6%	0,0	NA
8	Total ICP applicable (OPEX)	10,411.8	100.0%	10,411.8	100.0%	0,0	NA

Modèle 3 : activités économiques alignées sur la taxonomie (numérateur)

Ligne	Activités économiques	Montant et proportion (en M€ et en pourcentage)					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
		Montant	%	Montant	%	Montant	%
1	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.26 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
2	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.27 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
3	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.28 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
4	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
5	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	25,9	0.7%	25,9	0.7%	0	NA
6	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	50,6	1.4%	50,6	1.4%	0	NA
7	Montant et proportion des autres activités économiques alignées sur la taxonomie non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au numérateur de l'ICP applicable (OPEX)	3,497.0	97.9%	3,497.0	97.9%	0	NA
8	Montant total et proportion totale des activités économiques alignées sur la taxonomie au numérateur de l'ICP applicable (OPEX)	3,573.4	100.0%	3,573.4	100.0%	0	NA

Modèle 4 : activités économiques éligibles à la taxonomie mais non alignées sur celle-ci

Ligne	Activités économiques	Montant et proportion (en M€ et en pourcentage)					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
		Montant	%	Montant	%	Montant	%
1	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.26 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
2	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.27 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
3	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.28 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
4	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
5	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	164	1.6%	164	1.6%	0	NA
6	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	26	0.2%	26	0.2%	0	NA
7	Montant et proportion des autres activités économiques éligibles à la taxonomie, mais non alignées sur celle-ci, non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au dénominateur de l'ICP applicable (OPEX)	1,716	16.5%	1,716	16.5%	0	NA
8	Montant total et proportion totale des activités économiques éligibles à la taxonomie, mais non alignées sur celle-ci, au dénominateur de l'ICP applicable (OPEX)	1,906	18.3%	1,906	18.3%	0	NA

Modèle 5 : activités économiques non éligibles à la taxonomie

Ligne	Activités économiques	Montant	%
1	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 2 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.26 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	NA	
2	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 2 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.27 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	NA	
3	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 3 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.28 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	NA	
4	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 4 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	NA	
5	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 5 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	0	0.0%
6	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 6 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	0	0.0%
7	Montant total et proportion totale des activités économiques non éligibles à la taxonomie au dénominateur de l'ICP applicable (OPEX)	4,932	47.4%
8	Montant total et proportion totale des activités économiques éligibles à la taxonomie, mais non alignées sur celle-ci, au dénominateur de l'ICP applicable (OPEX)	4,932	47.4%

Capex

Modèle 2 : activités économiques alignées sur la taxonomie (dénominateur)

Ligne	Activités économiques	Montant et proportion (en M€ et en pourcentage)					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
		Montant	%	Montant	%	Montant	%
1	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.26 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
2	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.27 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
3	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.28 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
4	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
5	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	97,6	2.2%	97,6	2.2%	0	NA
6	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	4,9	0.1%	4,9	0.1%	0	NA
7	Montant et proportion des autres activités économiques alignées sur la taxonomie non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au dénominateur de l'ICP applicable (CAPEX)	1,878.3	42.2%	1,878.3	42.2%	0	NA
8	Total ICP applicable (CAPEX)	4,449.1	100.0%	4,449.1	100.0%	0	NA

Modèle 3 : activités économiques alignées sur la taxonomie (numérateur)

Ligne	Activités économiques	Montant et proportion (en M€ et en pourcentage)					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
		Montant	%	Montant	%	Montant	%
1	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.26 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
2	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.27 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
3	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.28 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
4	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
5	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	97,6	4.9%	97,6	4.9%	0	NA
6	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxonomie visée à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	4,9	0.2%	4,9	0.2%	0	NA
7	Montant et proportion des autres activités économiques alignées sur la taxonomie non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au numérateur de l'ICP applicable (CAPEX)	1,878.3	94.8%	1,878.3	94.8%	0	NA
8	Montant total et proportion totale des activités économiques alignées sur la taxonomie au numérateur de l'ICP applicable (CAPEX)	1,980.9	100.0%	1,980.9	100.0%	0	NA

Modèle 4 : activités économiques éligibles à la taxonomie mais non alignées sur celle-ci

Ligne	Activités économiques	Montant et proportion (en M€ et en pourcentage)					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
		Montant	%	Montant	%	Montant	%
1	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.26 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
2	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.27 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
3	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.28 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
4	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	NA		NA		NA	
5	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	11	0.2%	11	0.2%	0	NA
6	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxonomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	2	0.0%	2	0.0%	0	NA
7	Montant et proportion des autres activités économiques éligibles à la taxonomie, mais non alignées sur celle-ci, non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au dénominateur de l'ICP applicable (CAPEX)	1,347	30.3%	1,347	30.3%	0	NA
8	Montant total et proportion totale des activités économiques éligibles à la taxonomie, mais non alignées sur celle-ci, au dénominateur de l'ICP applicable (CAPEX)	1,360	30.6%	1,360	30.6%	0	NA

Modèle 5 : activités économiques non éligibles à la taxonomie

Ligne	Activités économiques	Montant	%
1	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 2 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.26 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable		NA
2	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 2 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.27 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable		NA
3	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 3 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.28 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable		NA
4	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 4 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.29 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable		NA
5	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 5 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	0	0.0%
6	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 6 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxonomie, conformément à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	0	0.0%
7	Montant total et proportion totale des activités économiques non éligibles à la taxonomie au dénominateur de l'ICP applicable (CAPEX)	1,109	24.9%
8	Montant total et proportion totale des activités économiques éligibles à la taxonomie, mais non alignées sur celle-ci, au dénominateur de l'ICP applicable (CAPEX)	1,109	24.9%

8.10.4 INDICATEURS ESG

INDICATEURS Environnement	Unité	2019	2020	2021	2022	2023	GRI	SASB
Management								
Déploiement du SME interne	% du CA	90	94,9	98,9	98,2	99,2	2-25	N/A
Certifications ISO 14001	% du CA couvert	67,7	68,8	69,3	64,5	59,7	2-25	N/A
Certifications ISO 50001	% du CA couvert	32,3	33,3	33,8	32,5	33,6	2-25	N/A
Climat								
Émissions directes de GES du scope 1	Mt CO ₂ éq.	26,3	25,0	26,8 ⁽¹⁾	28,6	27,9	305-1	(eau) N/A (déchets) IF-WM-110a.1 (électricité) IF-EU-110a.1
Production de chaleur et d'électricité – Activité Énergie	%	49	59	53	45	42	305-1	IF-EU-110a.1
Stockage des déchets – Émissions de méthane	%	30	21	26	33	33	305-1	IF-WM-110a.1
Incinération des déchets	%	18	17	18	18	20	305-1	IF-WM-110a.1
Collecte des déchets municipaux et industriels	%	2	2	1	3	3	305-1	IF-WM-110a.1
Autres activités	%	1	1	1	2	2	305-1	(eau) N/A (déchets) IF-WM-110a.2 (électricité) IF-EU-110a.2
Émissions indirectes de GES du scope 2	Mt CO ₂ éq.	5,2	5,0	3,7	4,9	5,7	305-2	IF-EU-110a.2
Activité Énergie (y compris perte des réseaux de distribution)	%	0	29	33	30	41	305-2	N/A
Production et distribution eau potable	%	0	38	44	41	34	305-2	N/A
Assainissement des eaux usées	%	0	29	17	27	17	305-2	N/A
Incinération des déchets	%	0	2	2	2	2	305-2	IF-WM-110a.2
Autres	%	0	3	5	0	5	305-2	N/A
Émission de carbone biogénique	Mt CO ₂ éq.	10,6	12	11,2	12	13,2	305-1	(eau) N/A (déchets) IF-WM-110a.1 (électricité) IF-EU-110a.1
Scope 3-3 Énergie hors scopes 1 et 2 – émissions	Mt CO ₂ éq.	0	4,58	4,98	5,35	14,75	305-3	N/A
Scope 3-11 Utilisation des produits vendus	Mt CO ₂ éq.	0	7,9	8,58	9,2	9,16	305-3	N/A
Scope 3-1 Achats de produits et services	Mt CO ₂ éq.	0	2,72	3,29	3,91	7,23	305-3	N/A
Taux de captage du méthane des centres de stockage des déchets	%	53,9	56,5	56,3	55,6	58,5	N/A	IF-WM-110a.2
Émissions de GES évitées	Mt CO ₂ éq.	12,1	12,5	12,4	14,1	15,5	305-5	N/A
Énergie								
Consommation totale d'énergie (électrique et thermique)	Millions de MWh	109.645	113.594	118.551	121.674	124,135	302-1	(eau) IF-WU-130a.1 (déchets) N/A (électricité) N/A
Dont énergie électrique	Millions de MWh	11.361	10.968	10.529	14.425	14,35	302-1	(eau) IF-WU-130a.1
Dont énergie thermique	Millions de MWh	98.284	102.625	108.022	107.249	109,784	302-1	N/A
Dont consommation d'énergies renouvelables	Millions de MWh	31.556	34.884	32.948	38.488	40,239	302-1	N/A
Production d'énergie (thermique et électrique)	Millions de MWh	51.616	52.997	58.113	55.756	54,69	N/A	IF-EU-000.B
Dont production d'énergie thermique	Millions de MWh	35.753	36.415	39.792	37,67	36,566	N/A	N/A
Dont production d'énergie électrique	Millions de MWh	15.864	16.582	18.321	18.087	18,124	N/A	IF-EU-000.B
Dont froid	Millions de MWh	1	1	1	1	1	N/A	N/A
Production d'énergies renouvelables	Millions de MWh	11.206	11.795	11.548	13.091	13,803	N/A	IF-EU-000.D
Part d'énergies renouvelables et de récupération produites	%	31,3	31,8	29,1	33,5	36,5	N/A	N/A

INDICATEURS Environnement	Unité	2019	2020	2021	2022	2023	GRI	SASB
Part de biomasse dans la consommation d'énergie des centrales de production	%	19	23	19	24	25	302-1	N/A
Part de biomasse (bois) avec traçabilité pour production d'énergie	%	93.7	88	99.5	99.5	97,6	N/A	N/A
Part de biomasse (bois) avec certification pour production d'énergie	%	65.8	74.6	76.4	74.2	70	N/A	N/A
Rendement énergétique de la production d'énergie par cogénération	%	73	74.2	74.8	74.4	74,2	302-3	N/A
Économie circulaire								
Tonnage de déchets traités	Mt	49.8	47.3	48.4	61.3	62,6	306-2	IF-WM-000.D
Taux de valorisation matière des déchets traités	%	17	17	18	17	16	306-4	IF-WM-420a.3
Taux de valorisation énergétique des déchets traités	%	28	30	29	24	27	306-4	IF-WM-420a.3
Taux de valorisation des mâchefers (résidus de l'incinération des déchets)	%	92	94	89	93	91	306-4	IF-WM-420a.3
Taux de valorisation des résidus de combustion du métier Énergie	%	74	70	72	71	77	306-4	IF-WM-420a.3
Taux de valorisation des boues issues du traitement des eaux usées	%	64	66	75	73	74	306-4	IF-WM-420a.3
Taux d'abattement des déchets dangereux traités	%	86	82	84	86	84	306-5	IF-WM-420a.1
Volume de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia	Kt	350	391	476 ⁽²⁾	490	465	306-4	IF-WM-420a.3
Nature et biodiversité								
Taux d'avancement des plans d'action visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles	%	0	2	30	65	85	304-3	N/A
Part de sites « zéro produit phytosanitaire »	%	16	20	39	58	65	304-3	N/A
Taux de mise en place d'une gestion écologique sur les sites > 1 ha d'espaces verts	%	18	23	35	52	64	304-3	N/A
Part de sites ayant dispensé une sensibilisation en interne ou en externe aux enjeux de la protection des milieux et de la biodiversité	%	21	22	43	50	59	304-3	N/A
Air								
Émissions de l'incinération : NOx	mg/Nm ³	125	121	121	120	129	305-7	IF-WM-120a.1
Émissions de l'incinération : SOx	mg/Nm ³	12	13	16	13	13	305-7	IF-WM-120a.1
Émissions de l'incinération : poussières	mg/Nm ³	2	2	2	2	2	305-7	IF-WM-120a.1
Émissions de NOx des installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an	g/MWh	280	233	216	201	182	305-7	IF-EU-120a.1
Émissions de SOx des installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an	g/MWh	196	171	147	136	120	305-7	IF-EU-120a.1
Émissions de poussières des installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an	g/MWh	12	12	11	11	10	305-7	IF-EU-120a.1
Émissions de la production d'énergie (par MWh d'énergie consommée) : mercure (installations vendant plus de 100 GWh/an)	mg/MWh	1.6	1.2	1.2	2.2	2,8	305-7	IF-EU-120a.1
Eau et milieux aquatiques								
Volume total d'eau prélevé	milliards de m ³	10096	9337	7627	11199	11039	303-3	IF-WU-000.B
Nombre de personnes desservies en eau potable	millions	98	95	79	118	113	45445	IF-WU-000.A
Nombre de personnes raccordées en assainissement	millions	67	62	61	152	103	45445	IF-WU-000.A
Taux de déploiement des diagnostics sur les sites à fort enjeu de stress hydrique	%	0	36	57	63	63	303-1	IF-WU-440a.3
Taux de rendement des réseaux d'eau potable (pro forma 2019-2023)	%	72.5	73.4	75.6	76.3	76,4	N/A	IF-WU-140a.2
Volume d'eaux réutilisées à partir d'eaux collectées et traitées	milliards de m ³	401	359	308	989	1144	303-2	IF-WU-440a.2
Part des consommateurs avec un tarif progressif	%	72	72	75	73	77	45445	IF-WU-240a.4
Nombre de solutions de compteurs intelligents	millions	5.82	6.35	6.32	9.54	10,11	303-1	N/A

INDICATEURS Environnement	Unité	2019	2020	2021	2022	2023	GRI	SASB
Efficacité énergétique pour le traitement des eaux usées (pro forma 2019-2023)	Wh/m ³	326	324	320	330	328	302-3	IF-WU-130a.1
Efficacité énergétique pour la production d'eau potable (hors dessalement, pro forma 2019-2023)	Wh/m ³	256	235	234	232	241	302-3	IF-WU-130a.1
Taux de conformité à la réglementation locale et aux exigences contractuelles de l'eau distribuée : paramètres bactériologiques	%	99,8	99,8	98,8	99,8	99,8	306-5	N/A
Taux de conformité à la réglementation locale et aux exigences contractuelles de l'eau distribuée : paramètres physicochimiques	%	99,7	99,8	99,5	99,7	99,8	306-5	N/A
Rendement épuratoire en DBO ₅ des stations d'épuration	%	96	95,9	95,3	95,6	95,6	303-2	N/A
Rendement épuratoire en DCO des stations d'épuration	%	91,9	91,4	90,8	91,5	91,6	303-2	N/A

(1) En données historiques vs 31,1 en données pro forma. Les émissions pro forma 2021 de Veolia (35,5 Mt) sont la somme des émissions du périmètre Veolia publiées en 2021 et des émissions 2021 provenant du périmètre Suez acquis et conservé en date de publication de ce document. Le pro forma 2021 est la référence pour les engagements de réduction tels que présentés dans GreenUp (-18 % d'ici 2027) cf. section 4.2.3.3.1.

(2) 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.

INDICATEURS Sociaux	Unité	2019	2020	2021	2022	2023	GRI	SASB
Effectif au 31 décembre	Nb	178 780	178 894	176 488	213 684	218 288	2-7	N/A
Effectif annuel total équivalent temps plein	Nb	171 212	171 450	169 741	202 210	205 614	2-7	N/A
Part de l'effectif en CDI – équivalent temps plein	%	93,4	92,4	93,3	93,3	94,6	2-7	N/A
Part de l'effectif total non-cadres	%	87,8	86,7	85,6	83,2	82,4	2-7	N/A
Taux de rotation des salariés en CDI	%	12,9	11,6	14,4	14,7	14,3	2-7	N/A
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	Nombre d'accidents par million d'heures travaillées	8,12	6,60	6,65	5,61	4,95	403-9	(électricité) IF-EU-320a.1
Taux de gravité des accidents du travail	Nombre de jours perdus par milliers d'heures travaillées	0,45	0,43	0,43	0,39	0,34	403-9	(électricité) IF-EU-320a.1
Taux de salariés ayant bénéficié d'au moins une action de formation	%	79,5	82,3	86,2	91,0	94,5	2-24	N/A
Nombre moyen d'heures de formation par salarié par an	Nb	18	17	21	26	29	2-24	N/A
Index d'engagement des salariés	%	84	87	87	89	89	N/A	N/A
Index d'engagement des managers	%	92	94	94	91	91	N/A	N/A
Taux de couverture par une instance de dialogue social	%	88	86	87	85	86	2-30	(déchets) IF-WM-310a.1
Taux de féminisation	%	21,1	21,4	21,7	22,3	22,4	2-7	N/A
Taux de féminisation des cadres	%	27,3	28,3	29,0	30,0	31,0	405-1	N/A
Pourcentage de salariés en situation de handicap	%	2,6	2,5	2,4	2,4	2,4	N/A	N/A

INDICATEURS Sociétaux	Unité	2019	2020	2021	2022	2023	GRI	SASB
Nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour accéder aux services d'eau ou d'assainissement	Millions	5,71	6,12	6,71	6,92	7,28	N/A	
Population ayant eu de nouveaux accès à l'eau potable depuis 2015	Millions	5,1	5,6	6,7	7,1	8,5	N/A	N/A
Population ayant eu de nouveaux accès à l'assainissement depuis 2015	Millions	1,9	2,0	2,4	8,0	9,8	N/A	N/A
Part des dépenses réinvesties sur les territoires	%	86,3	87,3	90,5	90,9	90,2	N/A	N/A
Part des fournisseurs stratégiques évalués sur les trois dernières années	%	61	70	75	81	77	414-1	N/A
Part des contrats incluant les clauses de développement durable	%	71	76	88	93	89	308	N/A

INDICATEURS de Gouvernance	Unité	2019	2020	2021	2022	2023	GRI	SASB
Partie quantitative auditable non financière et financière de la rémunération variable du/de la CEO	%	80	80	80	80	80	2-19	N/A
Partie quantitative non financière de la rémunération variable des cadres dirigeants, collaborateurs et contributeurs clés	%	50	50	50	50	50	2-19	N/A
Taux de féminisation du conseil d'administration	%	45,0	45,0	55,5	60,0	54,5	2-9	N/A
Taux d'administrateurs de nationalité étrangère	%	23	23	18	23	28	2-9	N/A
Taux d'administrateurs indépendants	%	72,7	72,7	77,7	70,0	82,0	2-9	N/A
Taux de présence moyen du conseil d'administration	%	97	97	98	99	96	N/A	N/A
Formation sur le code de conduite anticorruption et les pratiques anticoncurrentielles (effectif formé)	Nb	0	0	25 000	29 700	36 232	N/A	N/A
Taux de certification par un SMS (ISO 45001, ILO OSH 2001 ou équivalent)	% du CA couvert	60,8 (OHSAS 18001)	62,1 (OHSAS 18001)	63	62	58	403-1	N/A
Gestion des événements accidentels : couverture des effectifs par le programme Paths (Prevention & training on health and safety)	%	0,0	0,0	51,3	62,0	75,0	403-5	N/A
Formation des acheteurs et responsables conformité aux enjeux de « Conformité & RSE Achats » (effectif formé)	Nb	418	0	0	989	0	N/A	N/A
Pourcentage de réponses positives à la question « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » de l'enquête d'engagement	%	0	83	84	85	88	N/A	N/A

CALENDRIER DE COMMUNICATION FINANCIÈRE 2024

jeudi 29 février

Publication des comptes annuels 2023

jeudi 25 avril

Assemblée générale des actionnaires

mardi 14 mai

Publication de l'information financière trimestrielle
au 31 mars 2024

jeudi 1^{er} août

Publication des comptes semestriels



Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2018.

Conception-réalisation couverture : **HAVAS PARIS/© Médiathèque VEOLIA** : Boby/Fisheye



Ressourcer le monde

Veolia Environnement

Société anonyme au capital de 3 627 058 335 euros

403 210 032 RCS Paris

Siège administratif :

30, rue Madeleine-Vionnet - 93300 Aubervilliers - France

Tél. : +33 (0)1 85 57 70 00

Siège social :

21, rue La Boétie - 75008 Paris - France

www.veolia.com