

RAPPORT INTÉGRÉ 2017





P 02 Ressourcer le monde, une mission durable

P 04 Relever les défis du monde de demain

P 06 Veolia Leader pour répondre aux enjeux du XXI^e siècle

P 08 Pour une croissance et une performance durables

P 10 Un groupe piloté par l'expertise

P 14 Éthique et conformité : dispositif renforcé

P 16 Créer de la valeur pour tous...

P 18 Pour les clients municipaux et industriels

P 22 Pour les collaborateurs

P 24 Pour les territoires

P 26 Pour nos actionnaires



ÉDITO

Donner une vision transversale et prospective de nos activités, montrer comment, à notre mesure, nous répondons aux défis de notre siècle, témoigner de la manière dont nous créons de la valeur économique et sociale, favoriser une lecture plus complète et plus fine de la performance de notre entreprise, ce sont quelques-unes des ambitions de ce rapport intégré, le premier élaboré par Veolia.

Leader mondial des services à l'environnement, notre Groupe accompagne les villes et les entreprises dans leur mutation vers une économie plus sobre et moins carbonée, plus solidaire et moins polluée, à plus faible impact environnemental et à plus fort impact social. Par son positionnement et sa créativité, Veolia se trouve à la pointe de métiers qui préparent le monde de demain. De même que les nouvelles pollutions appellent l'invention de nouveaux traitements, les nouvelles raretés appellent l'invention de nouvelles ressources. L'avenir a toujours été sur les frontières, et ce sont ces frontières que notre entreprise explore avec passion. « Réparer » le monde d'aujourd'hui et préparer celui de demain, le « ressourcer », c'est ce à quoi nous nous employons jour après jour ; c'est aussi notre façon de contribuer au bien commun.

Nos succès nous ouvrent de nouvelles voies, ils nous appellent surtout à un surcroît d'engagement. Pour Veolia, le leadership est davantage une responsabilité qu'une récompense, une incitation à aller plus loin qu'un point d'arrivée. C'est aussi cela que nous avons voulu exprimer à travers ce rapport intégré.

Sans aucun doute, Veolia est un groupe mondial, mais il est avant tout ancré localement, dans les territoires, au service de ses clients, orienté vers le long terme, puisque, par essence, la préservation de l'environnement est une activité de temps long. C'est pourquoi ces thèmes ont présidé à la rédaction de ce rapport.

Actionnaires, collaborateurs, clients, fournisseurs, mais aussi associations de la société civile, entreprises d'insertion, start-up, pouvoirs publics, territoires où notre Groupe est implanté, générations futures... Veolia assume une conception élargie de ses relations avec ses parties prenantes. Des relations de proximité, transparentes, équilibrées, basées sur l'écoute et la confiance. Pourquoi cela ? Parce que nos performances ne peuvent être que collectives : nos coopérations sont un vecteur de progrès, nos partenaires nous aident à devenir une meilleure entreprise.

Avec eux tous, notre Groupe a beaucoup à échanger, à imaginer, à collaborer. Les évolutions en cours dans le monde sont autant d'invitations à créer, construire et entreprendre ensemble. Puisse ce rapport y contribuer.

Antoine Frérot,
Président-directeur général de Veolia

RESSOURCER LE MONDE, UNE MISSION DURABLE

Conscient que les ressources naturelles se raréfient alors que les besoins augmentent dans un monde de plus en plus peuplé, urbanisé et confronté au changement climatique, Veolia s'est donné pour mission de « Ressourcer le monde ». À ce titre, le Groupe conçoit et déploie des solutions pour la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie qui participent au développement durable des villes et des industries. En s'appuyant sur ses trois activités complémentaires, Veolia passe ainsi d'une logique de consommation à une logique d'usage et de valorisation dans une économie devenue circulaire et contribue par là même à développer l'accès aux ressources, à préserver les ressources disponibles et à les renouveler.

NOS 3 MISSIONS

DÉVELOPPER L'ACCÈS AUX RESSOURCES

Veolia propose des solutions d'exploitation plus sobres écologiquement et plus efficaces économiquement, permettant d'augmenter à la fois le potentiel et l'accessibilité des ressources disponibles.

PRÉSERVER LES RESSOURCES

Veolia développe des solutions pour l'usage des ressources, les économiser et en protéger la qualité et l'efficacité tout au long des cycles d'utilisation.

RENOUVELER LES RESSOURCES

Veolia rend possible la création de nouvelles ressources « secondaires », qui viennent progressivement compenser la raréfaction des ressources naturelles « primaires », induisant ainsi de nouvelles opportunités de développement économique et social respectueux de l'environnement.

NOS 3 MÉTIERS

EAU

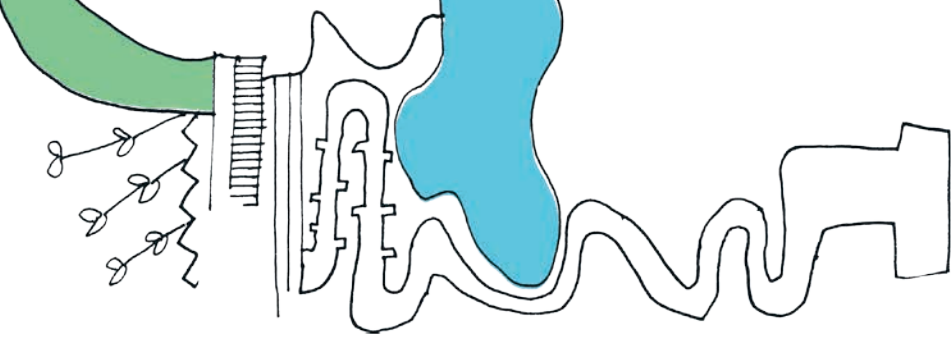
Veolia maîtrise le traitement et le suivi de la **qualité de l'eau** à toutes les étapes de son cycle, depuis le prélèvement jusqu'au rejet dans le milieu naturel. Nous innovons pour préserver la ressource et favoriser le recyclage ainsi que la réutilisation de l'eau pour les villes et les industriels.

DÉCHETS

Veolia est le spécialiste de **la gestion des déchets**, qu'ils soient liquides ou solides, banals ou spéciaux. Nos expertises 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.

ÉNERGIE

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

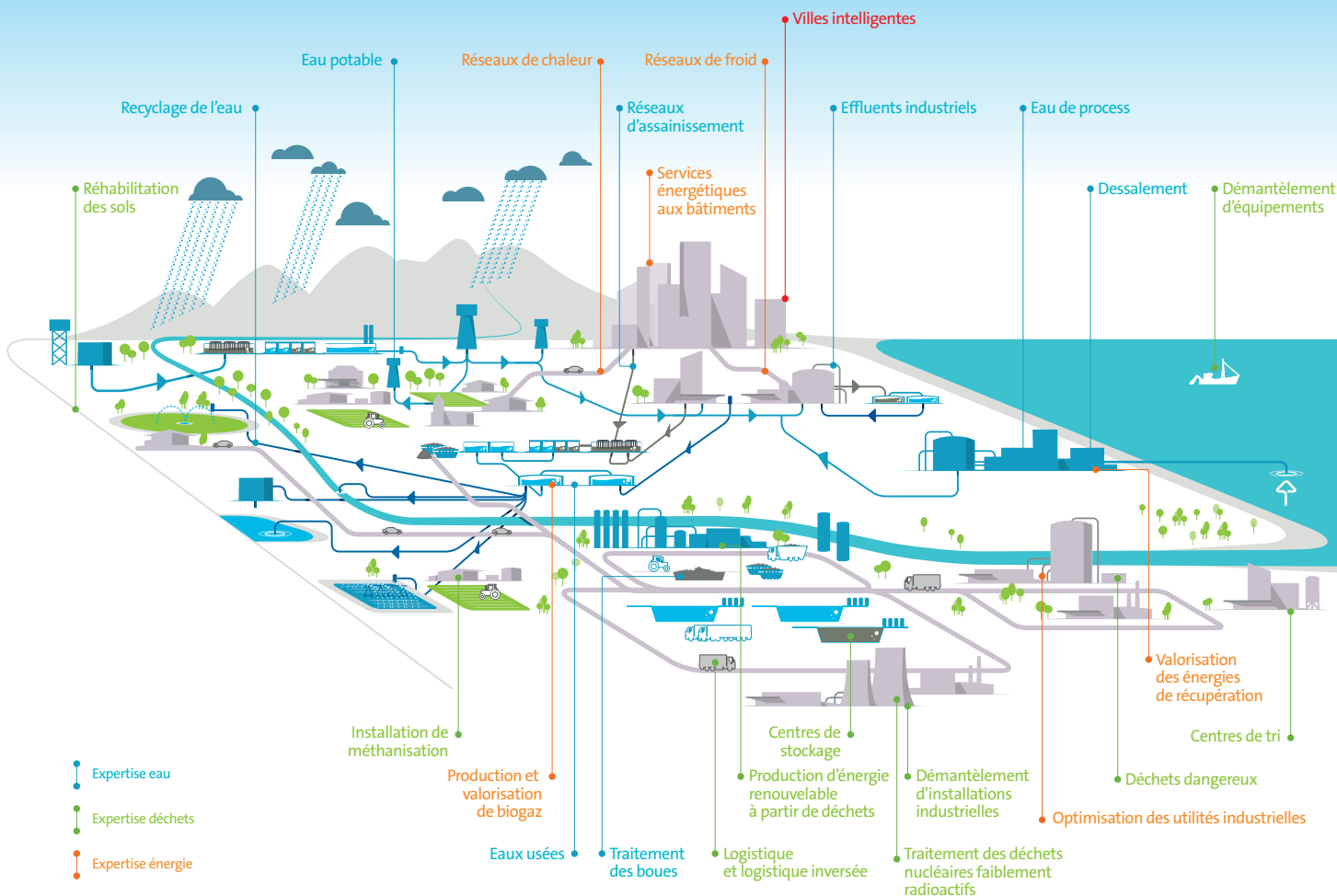


En 2017,
25,1
 milliards d'euros
 de chiffre d'affaires

96
 millions
 d'habitants desservis
 en eau potable,
62
 millions
 en assainissement

47
 millions
 de tonnes de déchets
 traités

45
 millions
 de mégawattheures
 produits



RELEVER LES DÉFIS DU MONDE DE DEMAIN



Changement climatique, urbanisation, croissance démographique... autant de défis sources d'opportunités pour Veolia. De la résilience des villes à la réduction de l'impact environnemental des industriels, en passant par l'accès aux services essentiels pour les populations vulnérables, le Groupe déploie des solutions opérationnelles innovantes.

TENDANCES	DÉFIS	SOLUTIONS VEOLIA
<p>CHANGEMENT CLIMATIQUE</p> <p>Le 5^e rapport du GIEC (2014) a permis d'identifier les impacts du changement climatique sur les sociétés humaines et les écosystèmes.</p> <p>Les ressources en eau, la biodiversité terrestre et marine, la production alimentaire et la santé sont menacées. Événements climatiques et inégalités économiques et sociales se renforcent, avec pour conséquences l'émergence de nouveaux risques pour les villes : précipitations, épidémies, stress hydrique et pollution de l'air.</p> <p>Les acteurs économiques sont également menacés, notamment par la remise en cause de l'exercice de leur activité sans rupture de service et de leur capacité à protéger l'intégrité de leurs actifs.</p>	<p>CHANGER LES MODÈLES DE CONSOMMATION</p> <p>À l'opposé de la logique « extraire-fabriquer-jeter », le modèle d'économie circulaire est plus sobre et efficient. Entreprises et collectivités peuvent y contribuer en encourageant le recyclage et la valorisation des déchets dans d'autres processus de production, en améliorant leur efficacité énergétique ou en développant des systèmes d'approvisionnement énergétique fondés sur des ressources durables.</p> <p>AIDER LES TERRITOIRES À RÉPONDRE À DE NOUVEAUX ENJEUX</p> <p>Les villes doivent anticiper les risques afin de garantir l'accès des habitants aux services essentiels et assurer le bon fonctionnement économique, écologique et social de leur territoire.</p> <p>ASSURER LA CONTINUITÉ DES SERVICES</p> <p>Pour se prémunir des impacts des inondations – ruptures d'alimentation sur les réseaux d'électricité ou de chaleur... –, villes et industries doivent adapter et renforcer leurs infrastructures.</p>	<p>PROPOSER DES SOLUTIONS D'ATTÉNUATION ET D'ADAPTATION</p> <p>Pour ses clients collectivités et industriels, Veolia propose des solutions bas carbone et de résilience : outils de diagnostic, amélioration de l'efficacité énergétique des installations, recours aux énergies renouvelables et alternatives, valorisation de la matière et de l'énergie et – pour les pays où la ressource se raréfie – réutilisation des eaux usées, dessalement de l'eau de mer.</p> <p>L'outil d'aide à la décision Green Path permet, en co-construction avec le client, de choisir entre plusieurs solutions techniques en fonction de leurs performances environnementales.</p> <p>RENDRE LES VILLES RÉSILIENTES</p> <p>Dans le cadre du premier partenariat international sur la résilience signé en 2016 avec Swiss Re, sous l'égide de la Fondation Rockefeller, Veolia aide les villes à recouvrer plus rapidement leurs infrastructures vitales suite à des dommages causés par les catastrophes naturelles.</p>
<p>URBANISATION RAPIDE</p> <p>Plus de 3,5 milliards d'humains (environ 50% de la population mondiale) vivent en ville. En 2030, ils seront près de 5 milliards et 6,7 milliards en 2050.</p> <p>Les transformations sociales, économiques et environnementales représentent des enjeux inédits.</p>	<p>APPORTER LES SERVICES ESSENTIELS</p> <p>L'énergie, l'eau potable et la propreté sont des services vitaux. Aider les municipalités à fournir ces services de base reste l'un des moyens principaux pour éviter à quiconque d'être laissé pour compte.</p>	<p>INNOVER POUR L'ACCÈS AUX SERVICES</p> <p>Accès est une expertise déclinée dans trois domaines spécifiques (ingénierie technique ; ingénierie financière et institutionnelle ; ingénierie sociale avec le développement des communautés et relations clients), que Veolia propose à tous les pays, pour favoriser l'accès du plus grand nombre aux services essentiels.</p>



Le manque d'accès aux services vitaux porte atteinte à la dignité humaine et ses conséquences peuvent être dramatiques. L'expérience montre que seule une participation active de l'ensemble des parties prenantes concernées – gouvernements, secteur privé, société civile et ONG – peut garantir la prospérité des territoires, l'équité sociale et la sécurité des citoyens.

À la fois un lieu de développement économique et un moyen d'offrir aux habitants des conditions de logement agréables, des opportunités d'emploi et l'accès aux services publics, les villes peuvent constituer le cadre de la transformation sociale.

ASSURER LA COHÉSION SOCIALE

Les villes développent des solutions pour créer du lien entre les individus, favoriser la mixité sociale et renforcer les affinités entre les communautés. En soutenant le développement d'infrastructures pérennes, en assurant une bonne gestion des services publics, les villes encouragent la diversité et la mixité. Elles participent ainsi à l'attractivité des territoires et favorisent le développement de l'emploi.

AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE

Dans la politique urbaine des villes « livable », le bien-être des citoyens devient un élément clé de l'attractivité des territoires. Ces villes sont aussi plus soucieuses de leur empreinte environnementale et de leur impact sur les ressources.

FAVORISER LES DYNAMIQUES ÉCONOMIQUES LOCALES

À travers son dispositif d'incubateurs sociaux POP UP by Veolia, le Groupe encourage le développement de start-up dans le secteur de l'économie sociale et solidaire à l'échelle locale.

RENDRE LES VILLES PLUS AGRÉABLES À VIVRE

Veolia conçoit des installations conciliant écologie urbaine et art de vivre, comme T-Park, à Hong Kong, la plus grande usine de traitement des boues d'épuration au monde. Autonome en eau et en énergie et répondant à des normes environnementales exigeantes, le site accueille également des activités ludopédagogiques ouvertes au public.

CROISSANCE DÉMOGRAPHIQUE MONDIALE

En 2050, la population mondiale atteindra 9,7 milliards d'individus. Cette tendance soulève une réflexion majeure sur les politiques à mener et les solutions à adopter afin d'atténuer les risques de cette croissance. Elle pointe la nécessité de réduire l'empreinte environnementale des activités humaines.

Les prélèvements sur les ressources naturelles dépassent largement la biocapacité de la Terre. Un changement de paradigme est donc nécessaire afin de sortir du modèle de production et de consommation qui prévaut depuis la révolution industrielle.

RÉPONDRE AUX BESOINS EN RÉDUISANT L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DES ACTIVITÉS

Nos communautés sont tenues de répondre aux impératifs d'efficacité énergétique et de réduction des émissions des GES. La menace accrue de stress hydrique doit inciter chacun à réduire sa consommation d'eau. Enfin, les pollutions engendrées par les rejets des activités anthropiques doivent être diminuées afin d'en limiter les impacts sur les hommes et les écosystèmes.

Selon une étude de la Fondation Ellen MacArthur, l'économie circulaire pourrait permettre une économie nette de matières premières de 340 à 630 Mds au niveau européen.

ÉTENDRE LES PRINCIPES DE L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE AUX VILLES ET AUX INDUSTRIELS

Dans le domaine des plastiques, l'ambition de Veolia est de structurer une filière de recyclage et de valorisation, pour offrir une alternative à la matière vierge. Le Groupe met en place une plate-forme industrielle avec une présence en Europe et en Asie.

RUPTURES TECHNOLOGIQUES

La transformation digitale de l'économie et des pratiques est omniprésente et rapide.

Pour répondre aux exigences grandissantes de leurs parties prenantes, 51 % des dirigeants d'entreprise modifient en profondeur la façon dont leur société fait usage de la technologie.

Ces mutations touchent également les villes. Plus connectées, mieux pilotées, les *smart cities* 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.

RÉPONDRE AUX HAUTES EXIGENCES DE SERVICE

La ville intelligente informe davantage et responsabilise ses habitants. Les nouvelles technologies permettent d'améliorer la performance opérationnelle des villes, d'offrir plus d'interactions avec les citoyens et de réduire leur impact environnemental.

LA DIGITALISATION POUR L'AIDE À LA DÉCISION

Pour les industriels, le suivi automatisé des coûts liés aux consommations (énergie, eau) est un facteur différenciant pour maintenir un avantage concurrentiel. La digitalisation optimise le suivi des opérations et renforce les connaissances nécessaires à la prise de décisions stratégiques.

DÉVELOPPER DES MODÈLES INNOVANTS

Avec des partenaires (start-up, fournisseurs de données, opérateurs de services urbains) le Groupe développe la gamme Urban X, des solutions numériques pour les citoyens.

PILOTER LA PERFORMANCE

Les technologies « smart » de Veolia contribuent à l'amélioration continue de la performance opérationnelle : Hubgrade est la solution dédiée à l'optimisation de la performance des services de gestion de l'eau, de l'énergie et des déchets opérés par le Groupe pour le compte de clients municipaux, tertiaires et industriels.

VEOLIA, LEADER POUR RÉPONDRE...

NOS ATOUTS...

... POUR RESSOURCER

- Une présence géographique mondiale
- Un positionnement de leader sur des marchés liés aux enjeux environnementaux mondiaux
- 3 métiers synergiques alimentés par des offres mondiales
- Un portefeuille équilibré entre municipal (54%) et industriel (46%)
- Une solidité financière : dette nette/EBITDA de 2,4
- Une présence sur les marchés dynamiques (Asie, Amérique du Nord et Amérique latine)
- 6 centres de recherche, un écosystème d'innovation ouverte lancé en 2010
- 168 800 collaborateurs compétents et engagés
- Une diversité des compétences au sein du conseil d'administration
- Un système de rémunération du Comex multicritère (dont RSE) comprenant des composantes à court, moyen et long termes
- Une stratégie de développement durable reconnue (leader sectoriel RobecoSam)
- Une relation partenariale avec les fournisseurs (clause RSE pour 57% des contrats dans la base fournisseurs Groupe)

DÉVELOPPER L'ACCÈS AUX RESSOURCES

MUNICIPALITÉS

Veolia œuvre pour des villes :

CONCEVOIR :

- Unités de production d'eau potable, d'énergie et d'utilités industrielles, centres de traitement et de valorisation
- Réseaux de distribution d'eau, de chaleur, de froid et d'électricité, de collecte d'eaux usées et de déchets

TRAITER :

- Traitement des eaux potables et usées des municipalités
- Traitement des eaux de process et usées des industriels
- Traitement des déchets dangereux et non dangereux
- Démantèlement et dépollution de sites/d'installations

OPÉRATIONS ET PERFORMANCES

VENTE ET DÉVELOPPEMENT

RECHERCHE ET INNOVATION

JURIDIQUE / CONFORMITÉ ÉTHIQUE

RESSOURCES HUMAINES

FINANCE

ACHATS

INDUSTRIELS

5 leviers de création de valeur pour les clients industriels :

RENOUVELER

...AUX ENJEUX DU XXI^E SIÈCLE

LE MONDE...

...ET CRÉER DE LA VALEUR POUR TOUS

RÉSILIENTES
INCLUSIVES
INTELLIGENTES
CIRCULAIRES
AGRÉABLES À VIVRE

SERVIR :

- Production, transport et distribution d'eau et d'énergie
- Collecte d'eaux usées et de déchets municipaux et industriels
- Services de propreté urbaine et industrielle
- Services d'utilités industrielles et de facility management

VALORISER :

- Production d'énergie à partir de déchets et d'eaux usées
- Production de matières premières secondaires et d'amendements
- Valorisation de sources d'énergie fatales et de co-produits
- Réutilisation d'eaux usées traitées

AUTORISATION D'OPÉRER
EFFICACITÉ
RENDEMENT
INGÉNIERIE FINANCIÈRE
DÉVELOPPEMENT
DURABLE

PRÉSERVER

CLIENTS	<ul style="list-style-type: none"> • VALORISATION 65 % de taux de valorisation des déchets traités • OPTIMISATION 73,7 % de taux de rendement des réseaux d'eau potable 87 % de taux de rendement des réseaux de chaleur
COLLABORATEURS	<ul style="list-style-type: none"> • SATISFACTION 86 % de taux d'engagement des managers • FORMATION 72 % de salariés formés par an • SÉCURITÉ – 34 % entre 2012 et 2017 de taux de fréquence d'accidents • RÉMUNÉRATION 37 % des salariés actionnaires détenant 1,57 % du capital
TERRITOIRES	<ul style="list-style-type: none"> • CRÉATION DE RICHESSE 85,4 % des dépenses réinvesties sur les territoires 12,2 Mds€ d'achats
ACTIONNAIRES	<ul style="list-style-type: none"> • RÉMUNÉRATION Retour sur investissements : Résultat net courant part du Groupe par action au 31 décembre 2017: 1,13€ PER 2017 : 18
USAGERS	<ul style="list-style-type: none"> • ACCESSIBILITÉ Personnes desservies <ul style="list-style-type: none"> • 96 millions en eau potable • 62 millions en assainissement • 40 millions en collecte de déchets • 7,97 millions de personnes raccordées en eau et 3,54 millions en assainissement dans les pays en déficit d'accès 59 % des clients avec un contrat de tarification progressive • QUALITÉ 99,7 % de taux de conformité de la qualité de l'eau potable • OPTIMISATION 5,1 millions de compteurs intelligents installés
PLANÈTE	<ul style="list-style-type: none"> • RÉDUCTION DE L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL 4,4 Mds€ de CA réalisés dans l'économie circulaire 95,8 % de rendement épuratoire des eaux usées (exprimé en DB05) 44 Mt éq. CO₂ d'émissions réduites depuis 2015 18 Mt éq. CO₂ d'émissions évitées depuis 2015 78 % des business units ont réalisé un plan de préservation de la biodiversité

POUR UNE CROISSANCE ET UNE PERFORMANCE DURABLES

Depuis 2016, Veolia met en œuvre un plan de développement pour renouer avec une croissance rentable et pérenne, ciblée et régulière. Ce plan capitalise sur les acquis de la transformation du Groupe – recentrage sur ses géographies et métiers les plus porteurs, désendettement significatif, organisation plus intégrée et plus réactive, programme substantiel d'économies de coûts. Il s'organise autour de deux axes forts – la poursuite de la croissance et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle – et s'accompagne d'une stratégie RSE, dont l'ambition est de contribuer à servir les hommes sans desservir l'environnement.

UNE CROISSANCE CIBLÉE SUR LES MARCHÉS PRIORITAIRES

Le Groupe concentre ses efforts de développement sur les segments de marché les plus porteurs en termes de croissance, essentiellement au moyen de projets de croissance organique. L'objectif est de tendre à terme vers un portefeuille équilibré entre clientèle municipale et clientèle industrielle. En se focalisant, pour ce dernier grand marché, sur six thèmes porteurs : les industries du pétrole, du gaz et de la chimie ; les industries des mines, des métaux et de l'énergie ; les industries agroalimentaire et pharmaceutique ; l'économie circulaire ; le traitement des pollutions difficiles ; la gestion des fins de cycles industriels.

À cette fin, Veolia a renforcé fin 2016 son organisation commerciale avec la mise en place d'une approche structurée pour le déploiement des meilleures offres du Groupe, le renforcement de son programme grands comptes industriels, le partage des savoir-faire du Groupe et le transfert des compétences via des communautés internes (connaissance des marchés, développement, grands comptes, excellence technique). Des acquisitions de petite à moyenne taille viennent compléter la couverture du portefeuille d'activités, dans des géographies ciblées.

AMÉLIORER L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

Pour la période 2016-2018, Veolia a lancé un nouveau plan d'efficacité en utilisant une méthode similaire au plan précédent : identification des projets d'amélioration par les pays, suivi en central. L'objectif initial a été porté de 600 à 800 millions d'euros d'économies brutes ⁽¹⁾ additionnelles d'ici à 2018. En 2016 et 2017, 245 et 255 millions d'euros d'économies ont ainsi été réalisées ; les économies attendues sont de 300 millions d'euros en 2018. Ce plan comporte trois axes majeurs d'amélioration :

- les achats ;
- les frais de structure ;
- les opérations.

Le plan d'amélioration de l'efficacité opérationnelle s'appuie notamment sur le benchmark des exploitations et les standards de performance développés par les centres d'excellence de Veolia.

(1) Avant coûts de mise en œuvre.



INTÉGRER UNE PERFORMANCE DURABLE

La stratégie RSE de Veolia a été traduite en **9 engagements**, déployés autour de 3 dimensions :

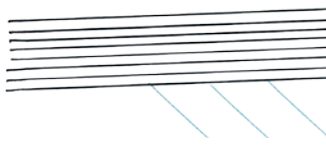
- **RESSOURCER LA PLANÈTE**, parce que le cœur de métier de Veolia porte sur l'environnement ;
- **RESSOURCER LES TERRITOIRES**, parce que l'activité de Veolia s'inscrit dans des démarches locales ;
- **POUR LES FEMMES ET LES HOMMES DE L'ENTREPRISE**, parce que le bien-être de ses collaborateurs conditionne sa performance.

Les 9 engagements s'appliquent à l'ensemble des activités, dans tous les pays et à tous les collaborateurs du Groupe. Ils sont portés au plus haut niveau de l'entreprise. Leur pilotage relève de la responsabilité des différentes instances de gouvernance tandis que leur mise en œuvre relève des équipes opérationnelles. Les 9 engagements sont complétés par 12 objectifs à horizon 2020.

	9 ENGAGEMENTS	OBJECTIFS 2020	PERFORMANCE 2017
	PILOTER LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE	Déployer notre SME interne dans 100% de nos activités opérationnelles	51,1 %
PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE	1 GÉRER DURABLEMENT LES RESSOURCES NATURELLES EN FAVORISANT L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE	Réaliser 3,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire	4,4 milliards d'euros
	2 CONTRIBUER À LA LUTTE CONTRE LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Cumuler sur la période 2015-2020 100 millions de tonnes éq. CO₂ d'émissions réduites et 50 millions de tonnes éq. CO₂ d'émissions évitées • Capter plus de 60% du méthane sur les centres de stockage 	44 millions de tonnes éq. CO ₂ réduites depuis 2015 18 millions de tonnes éq. CO ₂ évitées depuis 2015 51%
	3 PROMOUVOIR UNE DÉMARCHÉ ÉCOLOGIQUE POUR PRÉSERVER LA BIODIVERSITÉ	Avoir réalisé un diagnostic et déployé un plan d'action dans 100% des sites identifiés à fort enjeu biodiversité	54%
PERFORMANCE SOCIÉTALE	4 CONSTRUIRE DE NOUVEAUX MODÈLES DE RELATIONS ET DE CRÉATION DE VALEUR AVEC NOS PARTIES PRENANTES	Avoir mis en place un partenariat majeur basé sur la création de valeur partagée sur chaque zone d'activité et chaque segment de croissance	Exemples de partenariats majeurs signés : Danone, IBM, Huawei, CCSL, Livelihoods, Swiss Re
	5 CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT ET À L'ATTRACTIVITÉ DES TERRITOIRES	Maintenir au-dessus de 80% la part de nos dépenses réinvesties sur les territoires	85,4%*
	6 FOURNIR ET MAINTENIR DES SERVICES ESSENTIELS À LA SANTÉ ET AU DÉVELOPPEMENT HUMAIN	Contribuer aux objectifs du développement durable des Nations unies, à l'instar de notre contribution aux objectifs du millénaire	7,90 millions de personnes raccordées en eau potable et 3,54 millions en assainissement
PERFORMANCE SOCIALE	7 GARANTIR UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SAIN ET SÉCURISÉ	Atteindre un taux de fréquence des accidents du travail inférieur ou égal à 6,5	9,55
	8 FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ET L'ENGAGEMENT DE CHAQUE SALARIÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Délivrer chaque année une formation à plus de 75% des salariés • Maintenir à plus de 80% le taux d'engagement des managers 	72% 86%
	9 GARANTIR LE RESPECT DES DIVERSITÉS ET DES DROITS HUMAINS ET SOCIAUX FONDAMENTAUX AU SEIN DE L'ENTREPRISE	Couvrir 95% des salariés avec un dispositif de dialogue social	89%

*(moyenne calculée sur les principales géographies représentant près de 71% du chiffre d'affaires en 2017)

UN GROUPE PILOTÉ PAR L'EXPERTISE



Le conseil d'administration occupe une place prépondérante dans le système de gouvernance du Groupe. Déterminer les orientations stratégiques, veiller à leur mise en œuvre, approuver les comptes, la nomination du président et l'ordre du jour de l'assemblée générale... Toute question concernant la bonne marche de Veolia est de son ressort.

QUI SONT LES ADMINISTRATEURS ?

Au 31 décembre 2017, le conseil d'administration de Veolia Environnement compte 17 administrateurs dont 10 administrateurs indépendants et 2 administrateurs représentant les salariés, soit un taux d'indépendance de 66,6%, au-delà de la recommandation du Code Afep-Medef⁽¹⁾.

À l'exception des administrateurs représentant les salariés, les membres du conseil d'administration sont nommés par l'assemblée générale ordinaire pour une durée de 4 ans sur proposition du conseil après avis du comité des nominations. Ils peuvent être révoqués à tout moment par décision de l'assemblée générale. Chaque administrateur, à l'exception des administrateurs représentant les salariés, doit être propriétaire d'au moins 750 actions de Veolia Environnement sous la forme nominative. Par ailleurs, un représentant du comité d'entreprise assiste aux réunions du conseil avec voix consultative.

17

administrateurs

2

administrateurs
représentant les salariés

5

administrateurs
de nationalité étrangère

90,2%

taux de présence moyen 2017

40%

de femmes administrateurs⁽²⁾

60

âge moyen des administrateurs

(1) En application de l'article 8.3 du code Afep-Medef, « La part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. Les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir ces pourcentages. »

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



LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Outre la féminisation de ses membres, le conseil s'attache à diversifier les profils, français et internationaux, tout en veillant à installer en son sein un équilibre entre les différentes parties prenantes de l'entreprise. Au 31 décembre 2017, environ un tiers de ses administrateurs sont de nationalité étrangère – États-Unis, Canada, Italie, Qatar et République tchèque.

MATRICE DE COMPÉTENCES DES ADMINISTRATEURS

	EXPÉRIENCES DES MÉTIERS DE VEOLIA	EXPÉRIENCE INTERNATIONALE	INDUSTRIE	R&D	BANQUE, FINANCE	RSE	DIGITAL
ANTOINE FRÉROT	X	X		X	X	X	
LOUIS SCHWEITZER		X	X		X	X	
HOMAIRA AKBARI ⁽²⁾		X	X	X			X
JACQUES ASCHENBROICH ⁽²⁾		X	X	X	X		
MARYSE AULAGNON ⁽²⁾	X	X	X		X		
DANIEL BOUTON		X			X		
CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS, REPRÉSENTÉE PAR OLIVIER MAREUSE			X		X		
ISABELLE COURVILLE ⁽²⁾	X	X	X		X	X	
CLARA GAYMARD ⁽²⁾		X	X		X	X	X
MARION GUILLOU ⁽²⁾		X		X		X	
PAVEL PÁŠA ⁽¹⁾	X					X	
BAUDOIN PROT		X			X		
QATARI DIAR REAL ESTATE INVESTMENT COMPANY, REPRÉSENTÉE PAR NABEEL AL-BUENAIN ⁽²⁾		X	X		X		
NATHALIE RACHOU ⁽²⁾		X			X		
PAOLO SCARONI ⁽²⁾		X	X		X		
GUILLAUME TEXIER ⁽²⁾	X	X	X		X		
PIERRE VICTORIA ⁽¹⁾	X					X	
TAUX PAR COMPÉTENCE	35,29%	82,3%	58,8%	23,5%	76,4%	41,1%	11,7%

(1) Administrateurs représentant les salariés

(2) Indépendance au sens des critères du Code Afep-Medef.

QUATRE COMITÉS SPÉCIALISÉS

Dans l'exercice de ses missions, le conseil d'administration s'appuie sur 4 comités spécialisés :

- Le comité des comptes et de l'audit, présidé par Nathalie Rachou ;
- Le comité des nominations, présidé par Louis Schweitzer ;
- Le comité des rémunérations, présidé par Maryse Aulagnon ;
- Le comité recherche, innovation et développement durable, présidé par Jacques Aschenbroich.

Leur rôle : assister le conseil d'administration dans l'accomplissement de ses missions et la préparation de ses délibérations (information, avis, recommandations...). Chaque comité est composé de six à trois membres.

Dans l'objectif de sélectionner les candidats au renouvellement de la composition du conseil d'administration, le comité des nominations soumet à ce dernier ses recommandations sur la base notamment des critères suivants :

- les compétences de management acquises au sein de grandes entreprises internationales françaises ou étrangères ;
- la connaissance de l'entreprise ou de son secteur d'activité ;
- l'expérience professionnelle ;
- l'expertise financière et comptable ;
- les compétences en matière de RSE, R&D et digital.

L'ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

Choisi parmi les administrateurs « indépendants », l'administrateur référent assiste le président du conseil d'administration dans ses attributions de garant du bon fonctionnement des organes de gouvernance de l'entreprise. Il peut faire inscrire un sujet à l'ordre du jour des séances du conseil. Il est chargé de traiter les cas de conflit d'intérêts pouvant survenir au sein du conseil d'administration. Il examine particulièrement les situations de conflit d'intérêts qui pourraient, le cas échéant, concerner les administrateurs ou le président du conseil au regard de l'intérêt social, que ce soit dans le cadre de projets opérationnels, d'orientations stratégiques ou de conventions spécifiques. Il soumet au président et au conseil ses recommandations après concertation éventuelle avec les autres administrateurs indépendants. Il s'attache à prendre connaissance des préoccupations des actionnaires significatifs non représentés au conseil en matière de gouvernance et veille à ce qu'il leur soit répondu. Enfin, il évalue plus particulièrement la performance du président du conseil dans le cadre de l'évaluation du fonctionnement du conseil conformément au règlement intérieur. Maryse Aulagnon a été désignée pour cette fonction, à compter du 1^{er} décembre 2017, par le conseil d'administration lors de sa réunion du 6 novembre 2017.

LES ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS

Depuis octobre 2014, deux collaborateurs représentent les salariés au sein du conseil d'administration. Pierre Victoria a été élu par le comité de Groupe France (qui réunit les différents comités d'entreprise France de Veolia). Il est membre du comité des comptes et de l'audit et du comité des rémunérations. Pavel Páša a été élu par le comité de Groupe Europe (qui réunit les différents comités d'entreprise de Veolia en Europe). Il est membre du comité recherche, innovation et développement durable.



RÉMUNÉRER LA PERFORMANCE GLOBALE

Les modalités de fixation de la rémunération du président-directeur général de Veolia sont conformes aux principes du Code Afep-Medef, auquel le Groupe se réfère. Elles sont revues et discutées au sein du comité des rémunérations puis soumises à l'approbation du conseil d'administration. La rémunération du président-directeur général versée ou attribuée au titre de l'exercice précédent ainsi que la politique de rémunération qui lui est attribuable au titre de l'exercice en cours est déterminée par le conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations. Elle est soumise au vote des actionnaires dans le cadre du « say on pay ».

STRUCTURE DE RÉMUNÉRATION DU DIRIGEANT-MANDATAIRE SOCIAL ET DES MEMBRES DU COMEX

RÉMUNÉRATION FIXE 2017 ET 2018	CRITÈRES DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE 2017 ET 2018	DISPOSITIF DE RÉMUNÉRATION LONG TERME 2017 (MANAGEMENT INCENTIVE PLAN)	ÉVOLUTION DU DISPOSITIF DE RÉMUNÉRATION LONG TERME 2018
<ul style="list-style-type: none"> • INCHANGÉE DEPUIS 2015 • REVUE TOUTS LES 3 ANS SUIVANT LES RECOMMANDATIONS DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS 	<p>PART QUANTITATIVE (70%), ÉVALUÉE SELON LES CRITÈRES SUIVANTS :</p> <ul style="list-style-type: none"> • EBIT courant du Groupe (20%); • Free cash flow net (20%); • Chiffre d'affaires organique du Groupe (30%); • ROCE du Groupe après impôts (30%). <p>PART QUALITATIVE (30%), ÉVALUÉE SELON LES CRITÈRES SUIVANTS :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Santé et sécurité au travail; • Performance environnementale du Groupe; • Performance managériale Dimension stratégique. 	<p>DÉMARCHE DE CO-INVESTISSEMENT :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investissement personnel en actions de la société en octobre 2014; • Attribution d'un bonus en actions complémentaires financé par le Groupe, sous condition de performance (hausse de l'action par rapport au prix d'acquisition et résultat net courant par action), constatées à 3 échéances (mars 2016, mars 2017 et mars 2018); 	<p>PROJET D'ATTRIBUTION D' ACTIONS DE PERFORMANCE À ENVIRON 700 DIRIGEANTS DU GROUPE, Y COMPRIS LE DIRIGEANT-MANDATAIRE SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale du 19 avril 2018. <p>(détail dans le document de référence 2017).</p>

ETHIQUE ET CONFORMITÉ : DISPOSITIF RENFORCÉ

Les programmes de conformité mis en place visent à promouvoir les valeurs du Groupe, tout en le préservant des risques juridiques et réputationnels. Ces valeurs et règles de conduite intègrent les diversités culturelles composant Veolia et sont promues auprès des parties prenantes. Elles s'inscrivent pleinement dans l'ambition de construire jour après jour une économie qui serve les hommes sans desservir l'environnement. Début 2018, le Groupe fait évoluer son organisation en créant une direction de la conformité. Elle a pour but de renforcer l'efficacité du Groupe dans les différents domaines de la conformité et d'assurer au mieux le déploiement des mesures liées à la loi Sapin II relative à la transparence et à la lutte contre la corruption.

LE GUIDE ÉTHIQUE

Depuis 2003, Veolia a formalisé ses valeurs à l'intention des collaborateurs, dans un programme intitulé *Éthique, conviction et responsabilité*. Document de référence du comportement de l'ensemble des collaborateurs du Groupe – à tous les niveaux de l'entreprise et dans tous les pays d'intervention – il énonce les valeurs spécifiques du Groupe ainsi que les règles de conduite qui en découlent :

- LA RESPONSABILITÉ;
- LA SOLIDARITÉ;
- LE RESPECT;
- L'INNOVATION;
- LE SENS DU CLIENT.

Renommé *Guide éthique* en 2013, il est complété de deux annexes : le *Guide de conformité au droit de la concurrence* et le *Guide de prévention du risque en droit pénal des affaires*, disponibles sur les sites Internet et intranet de Veolia. Diffusés et traduits dans plus de quinze langues, ces guides sont un repère pour tous les collaborateurs. Ceux-ci doivent exercer leurs missions en toute conscience de leurs droits comme de leurs devoirs vis-à-vis de l'entreprise et de ses parties prenantes. Ils sont les garants des valeurs du Groupe. Veolia appuie également sa démarche de programme éthique par des actions récurrentes de formation et de sensibilisation de ses collaborateurs à travers le monde.

LE COMITÉ D'ÉTHIQUE

Composé de cinq membres indépendants, il a été mis en place par le comité exécutif du Groupe en mars 2004. Le comité d'éthique est garant du respect des valeurs fondamentales de Veolia et veille à leur partage à tous les niveaux de l'entreprise. Le comité reçoit et traite également les alertes éthiques que tous les salariés et tiers peuvent lui adresser, dans le respect d'une stricte confidentialité. Il rend compte chaque année de ses activités au comité des comptes et de l'audit du conseil d'administration. Le 1^{er} octobre 2017, Veolia a fait le choix de nommer à sa tête une personnalité qualifiée extérieure : Jean-Claude Magendie, premier président honoraire de la cour d'appel de Paris.



LA CONFORMITÉ EN PROGRAMMES ET ACTIONS

Le Groupe élabore depuis plusieurs années des dispositifs réglementaires de lutte contre la corruption, le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme, les pratiques anticoncurrentielles, les atteintes à l'environnement, aux droits de l'homme et à la vie privée. À cette fin, Veolia déploie des normes Groupe faisant l'objet d'audits internes réguliers. Parmi ces normes : une charte des fournisseurs, plusieurs procédures internes (opérations d'intermédiation et de prestations de services commerciaux, reporting juridique Groupe, encadrement des actions de parrainage et de mécénat, prévention et gestion des conflits d'intérêts, prévention du risque pénal, alertes et reporting en cas de fraudes...) et des procédures de contrôle interne financier.

Jusqu'en 2017, les sujets liés à la conformité (notamment les actions de sensibilisation et de formation en droit de la concurrence, de prévention du risque pénal et de la corruption) étaient portés par la direction juridique. Soucieux de disposer d'une politique et de dispositifs éthiques et de conformité les plus performants, Veolia s'est doté début 2018 d'une direction de la conformité directement rattachée au Président-directeur général. L'objectif de cette nouvelle direction est de renforcer les dispositifs de conformité du Groupe en développant les systèmes de prévention et de détection de pratiques à risque. La direction de la conformité est indépendante des services du Groupe et agit de façon coordonnée mais autonome par rapport aux trois filières juridique, risques et sûreté.

Enfin, une cellule de coordination et d'orientation animée par le président du comité d'éthique a été mise en place : le comité de conformité. Son rôle : assurer la parfaite mise en œuvre des actions de conformité au sein des diverses entités du Groupe. Elle réunit le directeur de la conformité, le secrétaire général, les directeurs juridique, de la sûreté, de l'audit interne, de la communication, des risques.

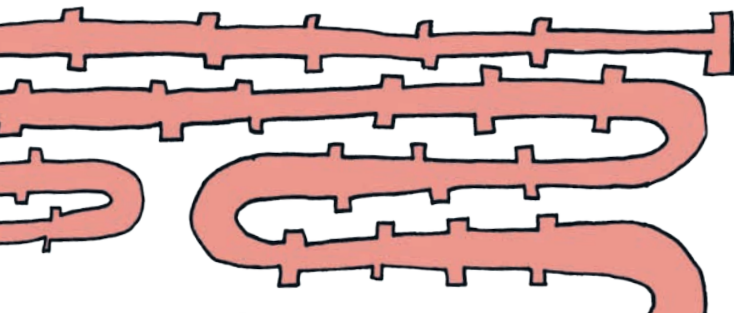
COMPÉTENCES ET MISSIONS DE LA DIRECTION DE LA CONFORMITÉ

Dans sa feuille de route, la direction remplit trois missions majeures :

1. RENFORCER LA CULTURE DE LA CONFORMITÉ au sein du Groupe et dans ses relations avec ses clients, partenaires, intermédiaires, fournisseurs et sous-traitants. À sa disposition, de nombreux outils comme les programmes de conformité, les actions de formation et de sensibilisation... Elle doit notamment superviser l'élaboration, la mise à jour et la diffusion de l'ensemble des politiques, procédures, guides, chartes et codes nécessaires.

2. DÉTECTER TOUTES LES NON-CONFORMITÉS à l'aide de plusieurs outils : cartographie des risques de non-conformité, alertes relevant de sa compétence, revues des entités du Groupe et de ses partenaires, enquêtes complémentaires coordonnées par la direction de la sûreté.

3. TRAITER LA DÉCOUVERTE DE TOUT ACTE DE NON-CONFORMITÉ, en liaison si besoin avec la direction juridique et les autorités de régulation relevant de son périmètre (anti-corruption, concurrence, marchés financiers...), et proposer les éventuelles mesures correctrices.



CRÉER DE LA VALEUR POUR TOUS

Toute entreprise est aujourd'hui confrontée à la nécessité de redonner confiance aux composantes de son écosystème. Il lui faut expliquer sa valeur ajoutée car désormais on attend d'elle qu'elle contribue au bien commun. À travers sa mission « Ressourcer le monde », Veolia est capable de proposer des modes de collaboration innovants, fondés sur la création de valeur partagée avec ses différentes parties prenantes. Observateurs avisés de cette démarche, Maryse Aulagnon, administratrice référente au sein du conseil d'administration de Veolia, et Philippe Peuch-Lestrade, Directeur général délégué de l'International Integrated Reporting Council (IIRC), livrent leur vision.



La recherche de création de valeur partagée est au cœur de la réflexion stratégique de Veolia.

En début d'année 2018, Laurence D. Fink, PDG du fonds d'investissement Blackrock, actionnaire de Veolia, a adressé un long courrier aux dirigeants des entreprises dans lesquelles Blackrock est investi, précisant sa vision de l'entreprise, son souhait

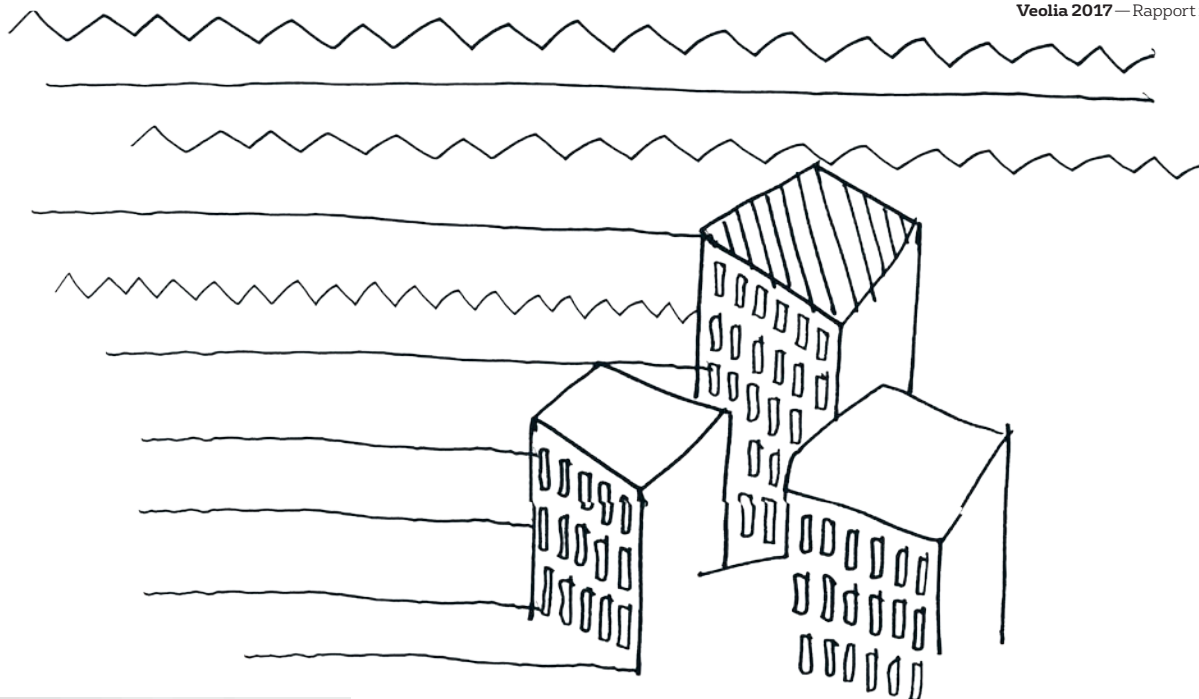
de nouvelle gouvernance et de critères d'investissement. « Pour prospérer au fil du temps, toute entreprise doit non seulement produire des résultats financiers mais également montrer comment elle apporte une contribution positive à la société. Les entreprises doivent bénéficier à l'ensemble de leurs parties prenantes, dont les actionnaires, les salariés, les clients et les communautés dans lesquelles elles opèrent ».

C'est bien à un dépassement de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) que nous convie ce fonds d'investissement en considérant que la performance économique de l'entreprise doit s'accompagner de la prise en compte de sa « rentabilité » sociale, sociétale et environnementale. Cette recherche de création de valeur partagée est au cœur de la réflexion stratégique de Veolia. Elle irrigue notre ambition de « ressourcer le monde » et s'inscrit dans nos neuf engagements 2015-2020 pour le développement durable : trois pour la planète, trois pour les territoires, trois pour les salariés. Mais, surtout, ces engagements sont adossés à nos métiers de gestionnaire de services à l'environnement pour le compte de clients publics et industriels. Lors de la Journée mondiale de l'eau le 22 mars 2017, UN-Water (qui coordonne les actions liées à l'eau au sein des Nations unies) nous a demandé de présenter nos actions à Durban en Afrique du Sud, à l'occasion

de la présentation du rapport mondial sur l'assainissement des eaux usées. Durban, trois millions et demi d'habitants, est confrontée à une tension croissante sur ses ressources hydriques ; dans le cadre d'un partenariat public-privé, Veolia non seulement y assure l'exploitation de la station d'épuration mais revend aux industriels les eaux usées retraitées pour leurs process de fabrication. Les bénéfices de la vente sont partagés avec la collectivité, qui affecte ces sommes pour favoriser l'accès à l'eau dans son territoire. Le contrat inclut un volet social important concernant la diversité, l'emploi local, la formation et le transfert de compétences. À l'origine de cette expérience de « valeur partagée », il y a la confiance entre une collectivité et une entreprise, un regard sur un territoire et ses difficultés et l'appel à une innovation, pas seulement technique, mais aussi sociale et contractuelle. Car seule l'innovation permet de faire plus avec moins, de préserver les ressources tout en répondant aux besoins croissants de nos clients.

Sans doute, la création de valeur partagée nous amènera, demain, à préciser les conditions du partage entre les clients, les actionnaires, les salariés, les autres parties prenantes, notamment les territoires et les fournisseurs. « La capacité d'une entreprise à gérer les questions environnementales, sociales et de gouvernance démontre la qualité du leadership et la bonne gouvernance qui sont essentiels à une croissance durable. C'est pourquoi nous intégrons de plus en plus ces questions dans notre processus d'investissement », écrivait le PDG de Blackrock. En février, ils annonçaient qu'ils avaient dépassé le seuil de 5% du capital de Veolia...

Maryse Aulagnon
Administratrice référente Veolia



Quel regard portez-vous sur la mission de Veolia « Ressourcer le monde » ?

Philippe Peuch-Lestrade :

Cela décrit la mission que se fixe Veolia : faire en sorte que ses activités partent du respect des ressources naturelles – les exploiter de façon pérenne – pour garantir le bien-être des populations. L'entreprise n'est pas qu'un centre de production

ou de distribution ; on y voit la source majeure de sociabilité, de dynamisme, avec un besoin croissant de sens. Ce cheminement fait œuvre de réconciliation. C'était d'ailleurs le thème des débats récents de Davos « Créer un avenir commun dans un monde fracturé ». Plus que la description des résultats passés, c'est la trajectoire de performance globale qu'il faut mettre en exergue ; financière, sociale, environnementale et sociétale. C'est la condition nécessaire pour que l'action de l'entreprise soit considérée comme légitime et sincère par l'opinion publique ; sujet auquel le monde des investisseurs prête désormais une attention primordiale.

Quel peut être l'apport pour les parties prenantes d'une mise en œuvre encore plus aboutie de « l'integrated thinking » ?

P. P.-L. : Toute démarche intégrée « explicite » illustre la volonté des organes de direction d'innover dans une double préoccupation :

- d'explication des orientations stratégiques, de l'équilibre maîtrisé des risques et opportunités et des facteurs de différenciation pour la création de valeur ;

- d'inclusion, avec la mobilisation transversale des acteurs majeurs de l'organisation, le dialogue renforcé avec les parties prenantes et une recherche de nouvelles formes de relations professionnelles : intrapreneuriat, co-construction, réseaux... Cette dynamique contribue à un climat de confiance permettant l'engagement de tous ces contributeurs à la création de valeur.

Quels sont selon vous les grands défis qui attendent Veolia dans les 20 prochaines années ?

P. P.-L. : Comme tous les grands acteurs, Veolia est confronté à deux défis majeurs :

- Gérer le temps long et le temps court. Il lui faut savoir adapter en permanence son organisation pour qu'elle serve au mieux – à court et moyen termes – les objectifs définis pour le long terme. L'efficacité opérationnelle au quotidien est la clé de la performance globale durable ;
- Et, d'autre part, faire face aux bouleversements des mentalités, des techniques, des régulations, et ce dans un univers frappé par l'impact des changements climatiques, la violence et la démographie galopante.

En s'engageant dans une démarche intégrée, Veolia éclaire sa gestion des antagonismes. Elle prend la forme d'un rapprochement :

- entre la recherche de la performance financière et la nécessité d'inscrire l'action du groupe dans la durée ;
- et entre les différentes composantes internes et externes de l'entreprise, autour d'une vision commune, partagée, du modèle économique, de la stratégie, de l'organisation et de la gouvernance.

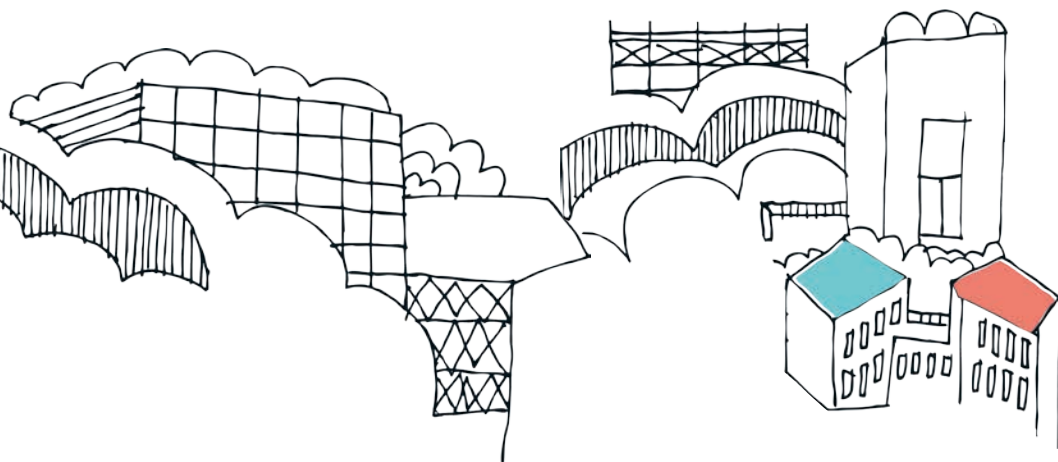
Philippe Peuch-Lestrade

Directeur général délégué – International Integrated Reporting Council

CRÉER DE LA VALEUR POUR LES CLIENTS MUNICIPAUX...

Veolia déploie des solutions répondant aux différents besoins des villes et développe une approche intégrée de ses métiers et de ses solutions autour de cinq grands axes de création de valeur pour les villes. Ces axes sont naturellement complémentaires et déclinables, en fonction des contextes particuliers, dans toutes les géographies.

	VALEUR CRÉÉE	DÉMARCHE / MODÈLE	EXEMPLE(S) / RÉSULTATS
VILLE RÉSILIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • ANTICIPATION DES SITUATIONS DE CRISE • PERFORMANCES DES INFRASTRUCTURES • ÉCONOMIES • ACCÉLÉRATION DU RETOUR À LA NORMALE EN PÉRIODE POST-CRISE 	<p>Aider à la prise de décision avec une vision de long terme.</p> <p>Avec son partenaire, l'assureur Swiss Re, le Groupe a mis en place un dispositif unique d'évaluation des risques, de mesures de prévention et de renforcement pour garantir la résilience des villes.</p>	<p>NOUVELLE-ORLÉANS / AMÉRIQUE DU NORD</p> <p>Durant 4 mois, 30 experts de Veolia et de Swiss Re, en collaboration avec des parties prenantes locales, ont étudié 200 installations d'eau potable, d'assainissement et d'évacuation des eaux pluviales de la ville, pour déterminer leur vulnérabilité et recommander les mesures adéquates en matière de résistance au choc.</p>
VILLE AGRÉABLE À VIVRE	<ul style="list-style-type: none"> • RÉDUCTION DE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE • ATTRACTIVITÉ DU TERRITOIRE ACCRUE 	<p>Préserver la qualité de vie des citoyens, l'environnement et les infrastructures urbaines.</p> <p>Une attention particulière est portée à la protection de la biodiversité, à la propreté de ses espaces, à la qualité de l'eau et de l'air, à l'utilisation d'énergies renouvelables (biomasse, biogaz, etc.) et à la réduction des nuisances sonores liées à ses activités.</p>	<p>MÉTROPOLE EUROPÉENNE DE LILLE / FRANCE</p> <p>Ovilléo, station d'épuration nouvelle génération, respecte des normes environnementales élevées (traitement de l'azote et des phosphates) afin notamment de préserver la qualité de l'eau de la rivière voisine.</p> <p>Située en plein centre-ville, la station opère un contrôle permanent des sources d'émission pour limiter au maximum les nuisances olfactives pour les riverains.</p>

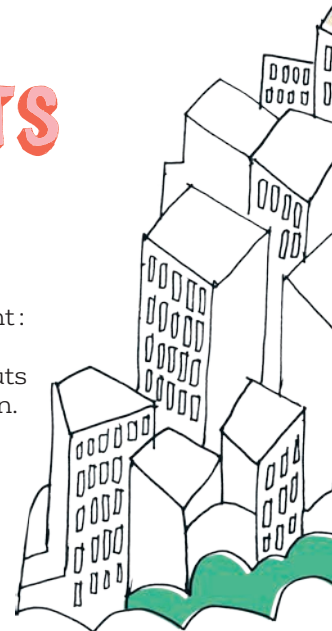


VILLE NUMÉRIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE DES SERVICES • FONCTIONNEMENT DES INFRASTRUCTURES OPTIMISÉ • RENFORCEMENT DE LA SÉCURITÉ • INTÉGRATION DES PARTIES PRENANTES • TRANSPARENCE DANS LA GESTION DE LA VILLE 	<p>Améliorer le niveau de services offerts par la ville aux citoyens, avec quatre mots d'ordre : vitesse de déploiement, maîtrise des coûts, cybersécurité et fiabilité.</p> <p>Les centres d'hypervision Hubgrade, par exemple, 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.</p>	<p>HUBGRADE LE CENTRE DE PILOTAGE INTELLIGENT. Plus de 300 000 capteurs intelligents envoient en temps réel des données provenant de milliers de sites vers les centres Hubgrade déployés dans le monde. L'analyse détaillée de ces données permet d'optimiser la consommation des installations.</p> <p>Par exemple, relier l'analyse de la qualité de l'air d'un immeuble avec les données d'occupation des locaux permet d'ajuster en continu les systèmes de climatisation pour assurer les conditions de confort, tout en optimisant l'efficacité énergétique.</p>
VILLE INCLUSIVE	<ul style="list-style-type: none"> • ACCÈS AUX SERVICES POUR LES POPULATIONS LES PLUS FRAGILES • INTÉGRATION DES PARTIES PRENANTES LOCALES • DURABILITÉ DE LA VILLE AMÉLIORÉE SUR LE PLAN SOCIAL 	<p>Accompagner, par sa présence et sa prise en compte des acteurs locaux, des initiatives économiques et sociales.</p> <p>Dans une approche solidaire, favoriser l'accès aux services essentiels pour le plus grand nombre. Et ce, notamment par une gestion du service client plus adaptée au besoin de chaque usager et le déploiement d'une ingénierie sociale et financière spécifique.</p>	<p>BANGLADESH</p> <p>Veolia et la Grameen Bank 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 Goalmari et Padua d'accéder à l'eau potable.</p> <p>MONDE</p> <p>Dans le monde, ce sont 59% des consommateurs desservis par Veolia qui bénéficient d'une tarification progressive de l'eau.</p>
VILLE CIRCULAIRE	<ul style="list-style-type: none"> • PRÉSERVATION DES RESSOURCES DU TERRITOIRE • RENFORCEMENT DES SYNERGIES LOCALES • TRANSITION VERS UNE ÉCONOMIE BAS CARBONE • ACCÈS FACILITÉ AUX MATIÈRES RENOUVELÉES 	<p>Proposer des solutions opérationnelles et de nouveaux business models favorisant le développement de l'économie circulaire au sein des territoires.</p> <p>Renouveler les ressources : en recyclant la matière, en valorisant les énergies renouvelables et de récupération ou en transformant les déchets en compost ou en énergie.</p> <p>Préserver les ressources : en réduisant les consommations, en développant l'efficacité énergétique et les approches systémiques (l'écoconception par exemple).</p>	<p>DURBAN / AFRIQUE DU SUD</p> <p>Veolia accompagne la collectivité pour préserver efficacement sa ressource en eau.</p> <p>Recycler les eaux usées municipales pour les industries locales permet de réserver l'eau potable aux usages domestiques. 98% des eaux sont ainsi valorisées, et 28 000 m³ d'eau potable supplémentaires mis à disposition chaque jour.</p>

...ET POUR LES CLIENTS INDUSTRIELS

Les industriels sont confrontés à des défis cruciaux pour leur développement : réglementations environnementales de plus en plus strictes, raréfaction des ressources, acceptabilité de leurs activités, nécessité de maîtriser les coûts de production ainsi que les risques opérationnels et d'atteinte à la réputation.

Veolia a fait le choix de focaliser sa stratégie de croissance dans le marché industriel sur six marchés ou thèmes porteurs.



	VALEUR CRÉÉE	DÉMARCHE / MODÈLE	EXEMPLE(S) / RÉSULTATS
CHIMIE, PÉTROLE ET GAZ	<ul style="list-style-type: none"> • DROIT D'OPÉRER • EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE, RÉDUCTION DES COÛTS • MAXIMISATION DES RENDEMENTS • IMAGE DE MARQUE ET RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE 	<p>Répondre aux enjeux de fourniture en eau, en énergie, traitement des déchets et de performance de ces industries. Le Groupe construit et exploite des filières de traitement des eaux d'injection et des eaux produites et dispose d'une gamme de services adaptés aux besoins spécifiques du secteur. Il traite les eaux de process, les eaux usées, les eaux de refroidissement, les déchets dangereux. Il produit de la vapeur et de l'électricité, optimise l'efficacité énergétique des installations, valorise les sous-produits et les déchets dangereux (solvants, boues huileuses, etc.).</p> <p>L'offre du Groupe aux industriels du secteur du pétrole et du gaz aux États-Unis s'est vue enrichie grâce à l'acquisition de la division Produits sulfurés de Chemours en 2016.</p>	<p>SINOPEC / CHINE</p> <p>Le premier raffineur de Chine et d'Asie a choisi Veolia afin de gérer la totalité du cycle de l'eau de son complexe pétrochimique de Yanshan, près de Pékin. L'objectif : optimiser la consommation d'eau et accroître son taux de recyclage pour réduire l'empreinte hydrique du site et répondre aux normes locales, les plus exigeantes au monde.</p>
MINES, MÉTAUX ET ÉNERGIE	<ul style="list-style-type: none"> • DROIT D'OPÉRER • EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE, RÉDUCTION DES COÛTS • MAXIMISATION DES RENDEMENTS • INGÉNIERIE FINANCIÈRE • IMAGE DE MARQUE ET RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE 	<p>Améliorer les opérations et la maintenance des actifs environnementaux de ses clients tout en réduisant leurs coûts.</p> <p>Grâce à une meilleure gestion des déchets, Veolia favorise la valorisation des sous-produits minéraux. En aidant ses clients à minimiser les pollutions et en les accompagnant dans la gestion post-exploitation des sites, il contribue à l'acceptabilité environnementale des projets. Veolia met à disposition son portefeuille de technologies, son expertise d'exploitant, son réseau global, sa capacité à travailler sur des sites isolés et à proposer des financements.</p>	<p>NWWA / AUSTRALIE</p> <p>Veolia s'est associé à une entreprise aborigène pour créer la North West Waste Alliance (NWWA). Cette joint-venture, employant des salariés aborigènes, propose des services dans l'eau, l'énergie et les déchets aux industriels locaux. Cette structure contribue à soutenir les industries minières dans leurs objectifs d'acceptation sociale et environnementale.</p>



AGROALIMENTAIRE, PHARMACEUTIQUE ET COSMÉTIQUES

- DROIT D'OPÉRER
- EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE, RÉDUCTION DES COÛTS
- IMAGE DE MARQUE ET RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Accompagner ses clients dans une démarche de réduction de leur impact environnemental, en améliorant la performance opérationnelle de la gestion des cycles de l'eau et de l'énergie et en valorisant les sous-produits d'exploitation. Avec des offres globales, intégrées (combinant les solutions de gestion et traitement d'eau, déchets et énergie), et des technologies propriétaires (méthanisation des déchets organiques par exemple), le Groupe favorise la croissance des acteurs de ce secteur.

ÉTATS-UNIS

Veolia et DanoneWave sont rentrés dans un accord commercial pour la gestion et le recyclage des déchets des usines de DanoneWave, avec une ambition affichée de développement de solutions avancées pour l'économie circulaire, de l'élimination de mise en décharge des déchets et de réduction de coûts opérationnels.

ÉCONOMIE CIRCULAIRE

- EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE, RÉDUCTION DES COÛTS
- IMAGE DE MARQUE ET RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

L'offre de Veolia comporte deux volets :

- Fournir des matières et produits manufacturés ou réparés issus des déchets, des eaux usées et de l'énergie fatale ;
- Concevoir et mettre en œuvre des solutions sur mesure pour aider les clients à préserver et renouveler leurs ressources (gestion intégrée de la ressource, mutualisation de plates-formes multiclients, efficacité énergétique et électrique).

Cela contribuant à l'émergence de boucles locales d'approvisionnement.

Par ailleurs, le Groupe a rejoint l'initiative pour « une nouvelle économie du plastique » de la Fondation Ellen MacArthur, qui vise à repenser l'avenir de cette matière sur toute la chaîne de valeur.

STRATÉGIE PLASTIQUE

Veolia a défini une stratégie garantissant à ses clients industriels des plastiques recyclés de qualité, correspondant à leurs exigences et comparables aux matériaux vierges. Veolia noue des partenariats avec des entreprises pour intervenir dès la phase de conception, afin d'améliorer la recyclabilité des produits et l'utilisation de matières premières secondaires, comme en France avec le groupe SEB et Éco-systèmes pour des produits de petit électroménager.

LUTTE CONTRE LES POLLUTIONS DIFFICILES

- DROIT D'OPÉRER
- EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE, RÉDUCTION DES COÛTS
- IMAGE DE MARQUE ET RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Mettre à disposition un réseau mondial d'experts mobilisables rapidement, une gamme de technologies et de services complets pour le traitement des effluents difficiles, pour le traitement des déchets dangereux et pour la dépollution des sols, dans le respect des meilleurs standards et avec le soutien de programmes de recherche de pointe.

Très présent en Europe, en Asie, aux États-Unis et en Chine, Veolia étend sa présence en Afrique-Moyen-Orient et en Amérique latine, à travers des acquisitions ciblées.

DÉCHETS DANGEREUX

Veolia met en œuvre des solutions de recyclage et de régénération de nombreux composés et solvants, notamment pour les industries pharmaceutiques et automobiles. Entre l'évaporation et la distillation, les taux de récupération du produit se situent entre 75% et 80%. Les niveaux de qualité atteints pour la régénération des solvants sont tels que Veolia peut proposer une offre comprenant la mise à disposition des solvants, la reprise des solvants souillés et leur régénération pour un nouvel approvisionnement.

GESTION DES FINS DE CYCLES INDUSTRIELS

- DROIT D'OPÉRER
- EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE, RÉDUCTION DES COÛTS
- IMAGE DE MARQUE ET RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Se positionner sur l'ensemble de la chaîne de valeur : démantèlement, mise en conformité, valorisation matière. Le Groupe se différencie par ses technologies de pointe en décontamination des sols, en valorisation des déchets et en traitement des pollutions dangereuses. Sa maîtrise de la gestion de projet sur l'ensemble de la chaîne de valeur lui permet notamment d'assurer la traçabilité des déchets.

DÉMANTÈLEMENT

En partenariat avec Peterson, Veolia propose une offre complète de démantèlement des plates-formes pétrolières (décontamination, déconstruction, gestion des déchets et services environnementaux) associée aux opérations de logistique (en mer et à quai). Sur le site de Lutelandet en Norvège, Veolia démantèle et recycle les 14 000 tonnes de la plate-forme YME, tout en donnant une seconde vie aux métaux précieux, fer, acier et aux équipements électriques du site. En Angleterre sur le site de Great Yarmouth, le Groupe recycle 96% des matériaux issus de plates-formes offshore en fin de vie.

CRÉER DE LA VALEUR POUR LES COLLABORATEURS

Veolia a la responsabilité de développer et faire vivre un modèle social performant et ambitieux.

Celui d'une entreprise humaine, qui fédère ses collaborateurs autour de valeurs fortes et qui prépare l'avenir de ses salariés et de ses clients. Veolia a pour responsabilité de veiller au bien-être et à l'épanouissement de ses collaborateurs. Les ressources humaines s'appuient sur les cinq valeurs du Groupe : la responsabilité, la solidarité, le respect, l'innovation et le sens du client. La performance globale de Veolia dépend de sa force d'attraction et de fidélisation des talents.

VALEUR CRÉÉE	DÉMARCHE / MODÈLE	EXEMPLE(S) / RÉSULTATS
<p>RENFORCER LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DE TOUS</p> <ul style="list-style-type: none"> • SÉCURITÉ DES SALARIÉS ET DES SOUS-TRAITANTS • AMÉLIORATION DE LA RELATION AVEC LES DONNEURS D'ORDRE 	<p>LA DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE de la prévention, santé et sécurité de Veolia est portée par son Président-directeur général, sponsor d'un engagement RSE dédié, et structurée autour de 5 piliers :</p> <ul style="list-style-type: none"> – impliquer l'ensemble de la ligne managériale ; – former et impliquer les collaborateurs ; – améliorer la communication et le dialogue ; – améliorer la gestion des risques en les identifiant, les évaluant et les cartographiant ; – suivre les performances. <p>UN CENTRE D'EXCELLENCE dédié propose aux membres du comité exécutif les orientations en matière de prévention, santé et sécurité. Il regroupe des experts de tous les pays qui assurent la cohérence et la coordination des démarches par zone et par pays.</p> <p>LE SYSTÈME DE MANAGEMENT de la prévention, santé et sécurité s'appuie sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> – la cartographie des risques, l'analyse des causes et circonstances des accidents, presque-accidents et maladies professionnelles ; – le suivi des plans d'action mis en œuvre à la suite des audits. 	<p>SEMAINE INTERNATIONALE DE LA SANTÉ/ SÉCURITÉ AU TRAVAIL : en 2017, la 3^e édition a mis l'accent sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> – le « management des activités à risque élevé » ; – la promotion de 5 nouveaux standards de sécurité (désormais au nombre de 10) liés aux risques électriques, aux opérations utilisant de l'eau haute pression, aux opérations de levage, aux travaux en hauteur et à la mise en sécurité des installations. <ul style="list-style-type: none"> • Plus de 56% de salariés formés à la sécurité (2017) • 3,78% : diminution du nombre d'accidents du travail avec arrêt (2010-2017) • 9,55 : taux de fréquence des accidents du travail 2017 (salariés) <p>LA GESTION DES ENTREPRISES SOUS-TRAITANTES AU ROYAUME-UNI</p> <p>Pour appuyer la procédure interne de gestion des entreprises sous-traitantes, un film sur les risques spécifiques et les règles de sécurité applicables dans les sites Veolia est intégré au dispositif d'accueil des opérateurs des entreprises sous-traitantes. La fréquence de visionnage est de 6 mois, et un opérateur doit le réviser à chaque nouveau site sur lequel il intervient. Pour s'assurer du niveau de compréhension, un questionnaire exige une note minimum de 8/10. Si la note n'est pas suffisante, un deuxième visionnage a lieu et un nouveau test est réalisé. Si malgré tout la note minimum n'est pas atteinte, l'opérateur n'est pas autorisé à entrer sur le site Veolia.</p>

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

- EMPLOYABILITÉ AMÉLIORÉE
- MEILLEURE EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE
- ATTRACTION ET FIDÉLISATION TALENTS

UN DISPOSITIF DE GESTION DES CARRIÈRES GLOBAL

Veolia s'attache à attirer, former, et fidéliser ses collaborateurs, à tous les niveaux de qualification et dans tous les bassins d'emploi où il est présent. Le Groupe s'appuie sur un dispositif global de gestion des carrières (équipe de « talent management », modèle d'évaluation de la performance et des outils d'aide à la mobilité et au recrutement du type comité dédié ou portail carrières).

UNE POLITIQUE DE FORMATION AMBITIEUSE

Principaux enjeux :

- accompagner la stratégie du Groupe ;
- accompagner la performance et le développement commercial du Groupe ;
- adapter en permanence les compétences à des métiers de plus en plus complexes en formant notamment aux nouvelles technologies et au digital ;
- favoriser les carrières évolutives.

Dans le cadre de ses engagements pour un développement durable, le Groupe a l'objectif de délivrer chaque année une formation à plus de 75 % des salariés.

Ainsi Veolia propose une formation pour tous via des formations diplômantes, ses campus dédiés, des partenariats pédagogiques ou des parcours pour les managers.

La formation en alternance représente pour Veolia une voie d'excellence pour préparer les collaborateurs aux métiers du Groupe, notamment dans le cadre de contrats d'apprentissage et de professionnalisation. L'alternance est l'instrument clé de la politique de recrutement pour l'intégration des jeunes vers un emploi durable.

La part des salariés ayant bénéficié d'au moins une action de formation au cours de l'année est de 72 % en 2017.

- Plus de 2,6 millions d'heures de formation dispensées

JIVE : ces trois sessions annuelles sont destinées à tous les nouveaux cadres recrutés, promus ou intégrés dans le Groupe, toutes activités et pays confondus. Échanges avec les professionnels du terrain, visites de sites, rencontres avec les dirigeants... Chacun peut se construire un réseau interne et international et s'approprier les valeurs et la culture Veolia. En 2017, plus de 600 cadres y ont participé dont 50 % d'internationaux et 35 % de femmes.

Le réseau des campus de Veolia est présent dans 9 pays. Il comprend 14 centres qui couvrent les deux tiers des territoires d'intervention du Groupe et proposent plus de 2 470 formations.

PANGEO est un programme qui offre une expérience à l'international pendant 12 à 24 mois à des jeunes talents de moins de 28 ans. Et permet à Veolia de se créer un vivier multiculturel de collaborateurs formés à ses métiers. Le programme s'appuie en grande partie sur le contrat de VIE. Depuis 2015, près de 150 contrats ont été signés avec des jeunes (dont 38 % de femmes). En 2017, 72 % des contrats arrivés à terme ont reçu une offre d'emploi chez Veolia.

ALTERNANCE

À fin 2017, Veolia compte près de 2 400 contrats, dont 1 400 en France, plus de 400 au Royaume-Uni, 300 en Allemagne et près de 100 en Colombie.

PARTAGER LA PERFORMANCE

- ENGAGEMENT RENFORCÉ
- ATTRACTIVITÉ ACCRUE

UN ALIGNEMENT DES INTÉRÊTS DES COLLABORATEURS SUR CEUX DE LA STRATÉGIE DE VEOLIA

Le socle de cet engagement repose sur :

- une politique de rémunération équilibrée et partagée ;
- des dispositifs de protection sociale adaptés à chaque pays ;
- des accords d'intéressement prenant en compte la performance financière et extra-financière du groupe ;
- une politique volontariste d'actionnariat salarié.

Un respect de l'égalité des hommes et des femmes à conditions d'emploi et de qualification égales.

L'ACTIONNARIAT SALARIÉ

En 2015, une opération a été proposée à environ 111 000 collaborateurs dans 20 pays. Le taux de souscription a été de 26,3 % au niveau Groupe et supérieur à 65 % dans plusieurs pays tels que la République de Corée (100 %), la République tchèque (92 %), Hong Kong (82 %), la Hongrie (82 %), la Chine (80 %) et la Slovaquie (68 %). Fin 2017, 37 % des salariés sont actionnaires, détenant à cette date 1,57 % du capital de la Société.

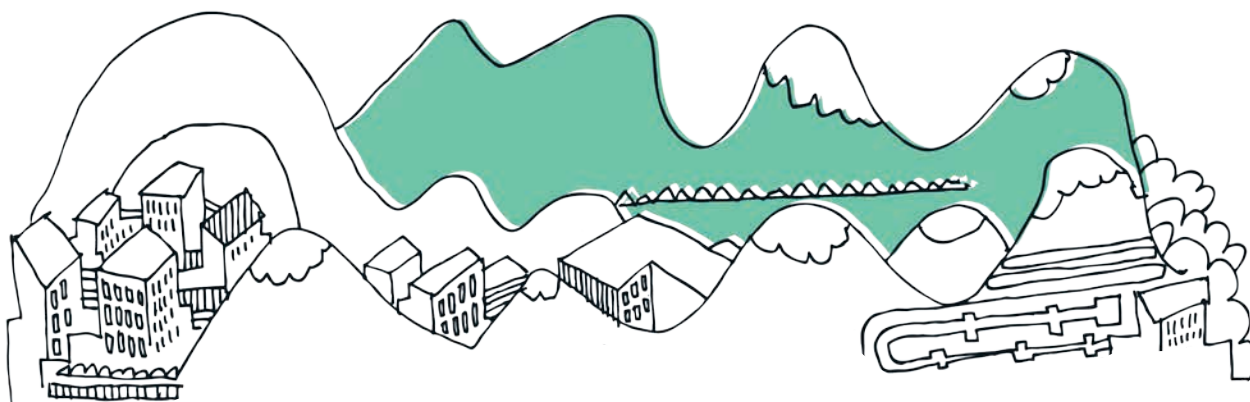
La rémunération moyenne annuelle brute de l'ensemble des salariés du Groupe est de 32 870 euros en 2017. La rémunération moyenne brute des hommes a atteint 33 584 euros en 2017 et celle des femmes 29 853 euros, soit un écart moyen de 3 731 euros.

Entre 2013 et 2017, Veolia a enregistré une diminution de plus de 8 % de l'écart moyen entre la rémunération des hommes et des femmes.

CRÉER DE LA VALEUR POUR LES TERRITOIRES

Veolia contribue à l'attractivité et au dynamisme des territoires en mettant en œuvre des solutions innovantes socialement et économiquement performantes. Ces initiatives sont porteuses de création de valeur partagée pour les populations locales, les consommateurs finals, les fournisseurs et sous-traitants, avec des retombées économiques et sociales pour l'ensemble de l'écosystème.

	VALEUR CRÉÉE	DÉMARCHE / MODÈLE	EXEMPLE(S) / RÉSULTATS
FAVORISER L'ACCESSIBILITÉ DES SERVICES AU PLUS GRAND NOMBRE	<ul style="list-style-type: none"> • FOURNITURE DE SERVICES ESSENTIELS • ACCOMPAGNEMENT DES POPULATIONS EN DIFFICULTÉ 	<p>Le Groupe a développé des solutions adaptées qui – selon le contexte local – assurent l'accès à des services de qualité. Ainsi, L'EXPERTISE ACCES (ingénierie technique, financière et institutionnelle ou sociétale) représente un ensemble de solutions développées initialement pour l'accès à l'eau en Afrique. Elles sont désormais proposées à tous les pays et à tous les services.</p> <p>Veolia se positionne en faveur de politiques pour les populations en difficulté et/ou les quartiers les plus démunis. Le Groupe collabore avec les autorités locales pour développer de nouveaux moyens d'accès et de paiement.</p>	<p>Entre 2000 et 2017, 7,96 millions de nouvelles personnes ont été raccordées en eau potable par Veolia et plus de 3,54 millions, desservies en assainissement dans les pays en déficit d'accès.</p> <p>Le Groupe développe des partenariats D'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL DE PUBLICS EN DIFFICULTÉ ET DES ACTIONS DE MÉDIATION en lien avec des associations (comme en France avec les PIMMS ou VoisinMalin, et en Amérique latine avec des services dédiés à la relation avec les consommateurs et les parties prenantes, en particulier dans les quartiers défavorisés).</p>
INSTAURER DES RELATIONS RESPONSABLES AVEC SES FOURNISSEURS	<ul style="list-style-type: none"> • DÉMARCHE D'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA PERFORMANCE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 	<p>Les exigences RSE progressivement intégrées aux contrats signés avec les fournisseurs font l'objet d'une clause dédiée, depuis 2004, et actualisée régulièrement.</p> <p>UN SYSTÈME D'ÉVALUATION permet à Veolia de mesurer la performance RSE de ses fournisseurs stratégiques, identifiés à l'aide de la cartographie des risques achats. Un audit documentaire du fournisseur est mené par un prestataire indépendant. Il porte sur 21 critères couvrant les axes environnementaux, sociaux, éthiques et de relations fournisseurs.</p>	<p>57% des contrats actifs de la base contrats du Groupe intègrent des clauses de développement durable.</p> <p>Les dépenses achats 2017 auprès du secteur du travail protégé et adapté (Esat) s'élèvent à 8,8 MILLIONS D'EUROS (périmètre France).</p>



CONTRIBUER À LA VITALITÉ ÉCONOMIQUE LOCALE

- ATTRACTIVITÉ
- DYNAMISME DES ÉCOSYSTÈMES LOCAUX
- INSERTION, QUALIFICATION, EMPLOI

L'**IMPLICATION DU GROUPE** se traduit à travers des partenariats économiques avec de nombreux acteurs du territoire, des parties prenantes locales, des mécanismes de soutien à l'innovation et à la création d'entreprise.

Le programme d'innovation ouverte **VEOLIA INNOVATION ACCELERATOR** permet la détection et l'intégration de solutions externes, qui apportent une valeur ajoutée aux offres de Veolia, créent de nouveaux services ou améliorent la gestion du risque environnemental.

Le Groupe soutient les **PROJETS FAVORISANT L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL** à l'échelle du territoire, notamment via des collaborations avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire. Ces dispositifs combinent des approches innovantes et des méthodes d'accompagnement ainsi que le bénéfice du maillage territorial de Veolia, pour encourager l'entrepreneuriat et renforcer la performance et la pérennité des entreprises.

Les emplois – directs ou indirects – liés à l'activité de Veolia sont par nature non délocalisables et pour beaucoup accessibles à des populations peu qualifiées. Le Groupe agit en employeur local responsable, acteur du développement économique et de la solidarité par :

- la priorité à l'alternance dans le recrutement externe ;
- des actions d'insertion par l'activité économique ;
- la création de passerelles au sein du réseau des **CAMPUS VEOLIA** et avec les professionnels de l'emploi, afin de préparer les jeunes les plus éloignés du monde du travail ;
- la lutte contre les discriminations, le soutien à l'emploi de personnes en situation de handicap.

La **FONDATION VEOLIA** soutient les initiatives et les structures qui favorisent le retour à l'emploi des personnes en situation d'exclusion. Les bénéficiaires de ces projets sont principalement les jeunes en grande difficulté, les demandeurs d'emploi de longue durée, les personnes prises en charge au titre de l'aide sociale.

85,4% des dépenses du Groupe ont été réinvesties sur les territoires en 2017 (calcul effectué sur les géographies représentant 71% du chiffre d'affaires Groupe).

Veolia Allemagne a lancé en 2016 **LE PROGRAMME U-START**, en partenariat avec des incubateurs européens reconnus, pour favoriser l'innovation avec les start-up dans les domaines de l'économie circulaire, de la protection du climat et de l'efficacité des ressources.

Fin 2017, sept start-up ont rejoint le programme.

Dans le cadre du partenariat avec **ELISE**, les déchets de bureau des entreprises sont collectés et triés par ELISE, puis transformés par Veolia en matières premières recyclées. Celles-ci sont commercialisées auprès d'acteurs industriels locaux, permettant ainsi le développement de boucles locales d'économie circulaire. Le partenariat s'étendra progressivement à toutes les régions de France à travers 50 implantations. Il prévoit, d'ici à 2020, la création de 300 emplois pour des personnes en situation de handicap ou en difficulté d'insertion.

POP UP by Veolia est une démarche globale de mise en place d'incubateurs d'entreprises sociales. Après appels à projets, les entrepreneurs sont coachés et mis en réseau. Ils bénéficient du soutien et de l'expertise des collaborateurs Veolia. Pop Up est aujourd'hui déployé sur cinq territoires en France et au Mexique.

AU ROYAUME-UNI, le partenariat avec les structures d'insertion Blue Sky et Job Centre Plus vise le retour à l'emploi des personnes marginalisées et ex-délinquants. 8% des opérationnels ont ainsi été recrutés parmi les populations marginalisées, soit l'équivalent de 102 employés.

En France, la Fondation est engagée aux côtés de **LULU DANS MA RUE**. Ces conciergeries de quartier mettent en relation des demandeurs de services ponctuels avec des fournisseurs de ces services, permettant aux « Lulus », en plus des ressources financières de leur activité, de sortir de l'isolement.

CRÉER DE LA VALEUR POUR NOS ACTIONNAIRES

La demande de services à l'environnement à forte valeur ajoutée s'accroît et se traduit par des opportunités de développement partout dans le monde. Veolia est un créateur de valeur avec des solutions expertes et innovantes. Le Groupe a mené une transformation profonde de son organisation, afin de mieux répondre aux besoins de ses clients et d'être plus profitable, notamment à travers un effort constant pour améliorer ses marges.

	VALEUR CRÉÉE	DÉMARCHE / MODÈLE	EXEMPLE(S) / RÉSULTATS
CROISSANCE ET EFFICACITÉ	<ul style="list-style-type: none"> • CROISSANCE DU CHIFFRE D'AFFAIRES 	<p>Le plan 2016-2018 vise notamment à accroître l'efficacité en termes de croissance du chiffre d'affaires. Pour accélérer le rythme, le Groupe a renforcé l'organisation de ses équipes commerciales, pour se focaliser davantage sur la clientèle industrielle.</p>	<p>Le programme Global Account Management (GAM) a pour but d'augmenter le volume d'activité de plusieurs comptes stratégiques, qui présentent un potentiel important et nécessitent un leadership commercial, des propositions de valeur sur mesure et une approche structurée.</p> <p>Des moyens commerciaux supplémentaires de 40 MILLIONS D'EUROS sur l'exercice 2017 pour consolider ce redémarrage commercial.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE 	<p>Sur la période 2016-2018, le plan d'efficacité utilise une méthode similaire à celle du plan précédent : identification des projets d'amélioration par les pays, suivi en central. L'objectif initial a été porté de 600 à 800 millions d'euros d'économies brutes additionnelles d'ici à 2018. Le plan comporte trois axes majeurs d'amélioration :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les achats ; • les frais de structure ; • les opérations. <p>Le benchmark des exploitations, les standards de performance développés par les centres d'excellence et une plate-forme interne de partage de l'information participent à l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.</p>	<p>255 M€ DE RÉDUCTIONS DE COÛTS EN 2017, au-dessus de l'objectif fixé de 250 millions.</p> <p>Parmi les axes d'amélioration de la politique d'achat, une attention particulière a été portée sur la rationalisation de la sous-traitance et les achats d'énergie ou de produits chimiques.</p> <p>La CRÉATION D'UN SIÈGE UNIQUE à Aubervilliers et la réduction des coûts des systèmes d'information vont permettre à Veolia de diminuer ses frais de structure. Avec l'emménagement au V, le loyer a notamment été divisé par deux.</p> <p>En travaillant sur le rendement des réseaux d'eau potable, l'optimisation de la gestion des boues, ou encore l'efficacité énergétique des installations, Veolia poursuit ses actions visant à améliorer la performance opérationnelle de ses exploitations.</p> <p>Dans le cadre du PROJET OPERATORS PRIORITIES, chaque entité opérationnelle élabore et met à jour un plan d'optimisation partagé avec ses pairs.</p>



<p>UNE COMMUNICATION CONSTANTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • INFORMATION ACCESSIBLE ET TRANSPARENTE <p>Un dispositif dédié pour les actionnaires et les investisseurs leur permet d'accéder régulièrement à toute l'information financière et à l'actualité du Groupe.</p> <p>Des rencontres et des présentations spécifiques sont organisées pour les investisseurs institutionnels.</p> <p>Chaque nouveau plan stratégique fait ainsi l'objet d'une présentation dédiée aux investisseurs.</p>	<p>Club de l'Actionnaire. Comité consultatif des actionnaires individuels.</p> <p>PRÈS DE 1 000 INVESTISSEURS RENCONTRÉS en 2017.</p> <p>80 JOURNÉES DÉDIÉES aux rencontres investisseurs organisées chaque année.</p> <p>« Investors Day » en décembre 2015 pour présenter le plan stratégique 2016-2018.</p>
<p>RÉMUNÉRATION</p>	<ul style="list-style-type: none"> • RÉMUNÉRATION DES ACTIONNAIRES <p>L'objectif du Groupe est de faire croître le dividende à un rythme comparable à celui du résultat net courant.</p> <p>Pour la 3^e année, le Groupe dégage un free cash flow qui permet, après investissement, de distribuer des dividendes aux actionnaires sans augmenter la dette.</p> <p>UNE AUGMENTATION CONSTANTE DU RETOUR SUR CAPITAUX EMPLOYÉS qui progresse régulièrement de 0,5% tous les ans.</p>	<p>Pour la période 2014-2017, 2,8 MDS€ DE FREE CASH FLOW NET ont été dégagés, dont 80% consacrés aux dividendes.</p> <p>En 2017, le dividende a à nouveau été augmenté de 5% à 0,84 €/action, ce qui porte la hausse à 20% en 3 ans.</p> <p>UN RETOUR SUR CAPITAUX EMPLOYÉS DE 8,4% EN 2017, pour un coût moyen des capitaux mis en œuvre de 5,8%.</p>
<p>CRÉATION DE VALEUR DURABLE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • VALORISATION DE L'INVESTISSEMENT SUR LE LONG TERME <p>À travers ses offres, qui participent à diminuer l'empreinte environnementale de ses clients, Veolia s'inscrit comme un partenaire de référence pour les collectivités et les industriels.</p>	<p>UNE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE RECONNUE : le Groupe a intégré en 2017 les indices de référence Dow Jones Sustainability World Index et Dow Jones Sustainability Europe Index, en tant que leader sectoriel.</p>

Veolia
30, rue Madeleine Vionnet - 93300 Aubervilliers, France - Tél. : +33 (0)1 85 57 70 00
www.veolia.com

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

Directeur de la communication : Laurent Obadia.

Direction éditoriale et coordination : Tania Kieffer, Armelle Perrin-Guinot, Arthur Thoux.


Traduction : Alto International.

Iconographie : Laure Duquesne, Gilles Hureau.

Illustrations : Rude.

Infographie : Idé.

Crédits photo : Hervé Thouroude/Affine/Incréa.

Création et réalisation :  **havas paris**

Impression : STIPA.



Dans le souci du respect de l'environnement, le présent document est réalisé par un imprimeur Imprim'Vert® sur un papier Heaven SoftMatt 42 certifié FSC®, fabriqué à partir de fibres issues de forêts gérées de façon responsable.

Ressourcer le monde  **VEOLIA**

Veolia

30, rue Madeleine Vionnet - 93300 Aubervilliers - France

Tél. : +33 (0)1 85 57 70 00

www.veolia.com