

# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2017

Rapport financier annuel



	<b>MESSAGE D'ANTOINE FRÉROT</b>	<b>3</b>			
	<b>CHIFFRES CLÉS</b>	<b>4</b>			
	Informations financières sélectionnées 	7			
<b>1</b>	<b>PRÉSENTATION DU GROUPE</b>	<b>9</b>			
	1.1 Histoire et présentation générale	10			
	1.2 Stratégie 	11			
	1.3 Métiers 	19			
	1.4 Recherche et innovation	28			
	1.5 Organisation du Groupe et autres éléments d'activités 	30			
	1.6 Réglementation environnementale	44			
<b>2</b>	<b>CAPITAL ET ACTIONNARIAT</b>	<b>53</b>			
	2.1 Informations sur le capital et données boursières 	54			
	2.2 Actionnariat de Veolia Environnement 	62			
	2.3 Politique de distribution des dividendes	64			
<b>3</b>	<b>EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS</b> 	<b>65</b>			
	3.1 Faits marquants de la période	66			
	3.2 Informations comptables et financières	69			
	3.3 Financement	80			
	3.4 Rendement des capitaux employés (ROCE)	84			
	3.5 Honoraires des commissaires aux comptes	86			
	3.6 Opérations avec les parties liées	86			
	3.7 Événements postérieurs à la clôture	87			
	3.8 Facteurs de risques	87			
	3.9 Perspectives	87			
	3.10 Annexes	88			
	3.11 Événements récents (post arrêté des comptes annuels)	92			
<b>4</b>	<b>ÉTATS FINANCIERS</b>	<b>93</b>			
	4.1 Comptes consolidés 	94			
	Notes annexes aux comptes consolidés	103			
	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	197			
	4.2 Comptes sociaux 	201			
	Notes annexes aux comptes sociaux	209			
	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	238			
	Tableau des résultats des cinq derniers exercices et autres informations	241			
<b>5</b>	<b>FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE</b> 	<b>245</b>			
	5.1 Gestion des risques et contrôle interne	247			
	5.2 Facteurs de risques	253			
	5.3 Assurances	266			
	5.4 Éthique et Conformité	267			
<b>6</b>	<b>RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE, ET SOCIÉTALE</b> 	<b>271</b>			
	6.1 Engagements pour un développement durable	272			
	6.2 Responsabilité environnementale	276			
	6.3 Responsabilité sociétale	295			
	6.4 Ressources humaines	306			
	6.5 Méthodologie	322			
	6.6 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion	324			
<b>7</b>	<b>GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>	<b>329</b>			
	7.1 Composition du conseil d'administration 	330			
	7.2 Fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités 	346			
	7.3 Direction générale et comité exécutif	360			
	7.4 Rémunération et avantages 	362			
	7.5 Participations des mandataires sociaux et des dirigeants au capital	383			
	7.6 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	385			
<b>8</b>	<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>389</b>			
	8.1 Principales dispositions légales et statutaires concernant Veolia Environnement 	390			
	8.2 Procédures judiciaires et arbitrages	394			
	8.3 Changement de contrôle et contrats importants 	396			
	8.4 Principaux flux entre Veolia Environnement et les filiales principales des unités opérationnelles ( <i>Business Units</i> ) de l'organisation géographique	397			
	8.5 Documents accessibles au public	398			
	8.6 Contrôleurs légaux des comptes	398			
	8.7 Personnes responsables du document de référence et du rapport financier annuel 	399			
	8.8 Tables de concordance	400			

VEOLIA ENVIRONNEMENT

# DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

---

Rapport financier annuel

# 2017

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence : (i) l'examen de la situation financière et des résultats, les comptes consolidés et les comptes annuels de l'exercice 2016, ainsi que les rapports des commissaires aux comptes correspondants, figurant au chapitre 3, au chapitre 4, sections 4.1 et 4.2 respectivement du document de référence de Veolia Environnement de l'exercice 2016, déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 15 mars 2017 sous le numéro D. 17-0172 ; (ii) l'examen de la situation financière et des résultats, les comptes consolidés et les comptes annuels de l'exercice 2015, ainsi que les rapports des commissaires aux comptes correspondants, figurant au chapitre 3, au chapitre 4, sections 4.1 et 4.2 respectivement du document de référence de Veolia Environnement de l'exercice 2015, déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 16 mars 2016 sous le numéro D. 16-0146.



Le présent document de référence a été déposé auprès l'Autorité des marchés financiers le 13 mars 2018 conformément à l'article 212.13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.



# Message d'Antoine Frérot

Président-directeur général



**A**nnée après année, Veolia accompagne le monde dans sa marche vers une économie plus propre, plus sobre et moins carbonée. En pratique, notre Groupe s'est méthodiquement positionné sur les grandes tendances qui sous-tendent le développement des villes et des industries, pour le rendre compatible avec la préservation de l'environnement. Parmi celles-ci, se détachent l'urbanisation, qui se poursuit à un rythme sans précédent dans l'histoire de l'humanité et appelle à une régulière modernisation des services publics locaux ; les pollutions domestiques et industrielles, aux effets redoutables sur la nature et la santé publique, si elles ne sont pas neutralisées ; la rareté des matières premières, de l'eau, de l'énergie, qui s'accroît, alors même que croissent les besoins de l'humanité, et donc sa soif de ressources naturelles.

Face à chacun de ces défis, Veolia apporte à ses clients des réponses efficaces, durables et financièrement viables, telles que l'économie circulaire – qui en transformant les déchets en ressources, ressoude les maillons brisés de la chaîne écologique –, l'efficacité énergétique, les économies d'eau, les centres d'hypervision qui permettent de gérer avec finesse les infrastructures urbaines... Plus forte est la densité humaine, plus fortes sont les contraintes environnementales, et mieux s'exprime notre savoir-faire ! C'est pourquoi l'année 2017 a été riche en succès commerciaux, que ce soit auprès des municipalités ou des clients industriels, dans les pays matures ou les pays émergents, sur nos marchés classiques ou sur ceux qui se situent aux frontières des métiers de l'environnement et qui constitueront, demain, des relais de croissance. Ces conquêtes sont le triple signe de notre vitalité commerciale, de la compétitivité de nos offres, de l'attractivité de nos expertises.

On ne s'improvise pas leader des métiers de l'environnement, on le devient à force de patience, de détermination, d'expertise, d'innovation. Chacun de nos contrats est particulier, mais au fil des ans, l'expérience s'accumule et engendre de nouvelles offres. Par exemple, dans le recyclage des plastiques, dans le traitement des pollutions les plus complexes, dans les solutions à bas carbone, dans le développement de ressources alternatives qui sont beaucoup plus nombreuses qu'on ne le pense habituellement, dans l'internet des objets dont Veolia est devenu un des plus gros opérateurs, dans la qualité de l'air intérieur,

## **ÊTRE LA RÉFÉRENCE, C'EST ÊTRE L'ENTREPRISE PAR RAPPORT À LAQUELLE LES AUTRES SE COMPARENT ET S'ÉVALUENT**

un enjeu crucial et méconnu. De fait, tous nos succès, ceux de 2017 comme ceux des années précédentes, résultent d'un investissement dans la durée.

De même, notre stratégie s'inscrit dans la durée. Pour les années à venir, elle s'articule autour d'une double dynamique de croissance et d'efficacité : une dynamique de croissance, qui vise à amplifier notre développement organique, dans le sillage de 2017, en le complétant d'acquisitions de petite ou moyenne taille ; une dynamique d'efficacité, qui s'appuie sur nos programmes d'amélioration des performances opérationnelles et

de maîtrise des coûts, afin de financer notre développement et maintenir notre rentabilité. Créativité dans les actions de croissance, excellence opérationnelle, discipline dans les dépenses ! Voilà comment nous conforterons notre leadership dans les métiers de l'environnement, des métiers qui sont porteurs, parce qu'inscrits au cœur des grandes mutations du siècle.

Mais à terme, l'ambition de Veolia va au-delà du seul renforcement de son leadership ; son ambition est de devenir la référence du marché des services à l'environnement ! Être la référence, c'est être l'entreprise par rapport à laquelle les autres se comparent et s'évaluent. Être la référence, cela suppose bien entendu de rester le numéro 1, mais également d'ouvrir de nouvelles pistes, pour répondre aux besoins de son temps et anticiper sur ceux qui surgiront demain. Être la référence, cela signifie que dès qu'un problème environnemental se pose

quelque part dans le monde, ceux qui y sont confrontés réagissent spontanément en se disant : « *qu'est-ce que Veolia peut nous proposer pour le résoudre ?* ».

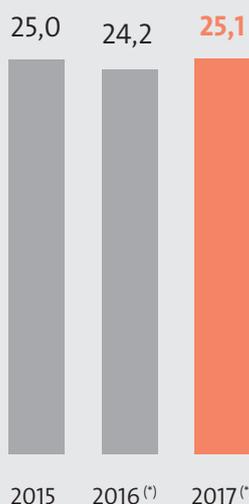
Ensemble, avec nos actionnaires, nos collaborateurs et nos multiples partenaires, nous avons transformé Veolia. Ensemble, nous l'avons propulsé sur les marchés d'avenir. Ensemble, nous avons consolidé son rang de leader. Et ensemble, nous en ferons La Référence des métiers de l'environnement !

# CHIFFRES CLÉS

## 25 125

Chiffre d'affaires en M€

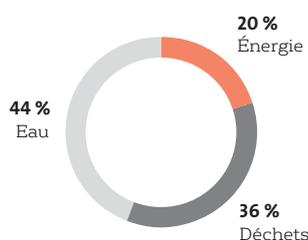
### Évolution du Chiffre d'affaires (en Mds €)



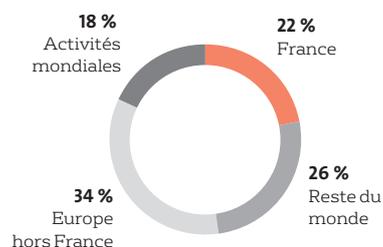
### Répartition de la clientèle du Groupe (en %)



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



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



(1) À change constant.

(\*) À partir de 2016, Lituanie reclassée en activités non poursuivies (IFRS 5).



## EAU

**4 117 usines**  
de production d'eau  
potable gérées

**96 millions**  
de personnes desservies  
en eau potable

**2 878 usines**  
de traitement des eaux  
usées opérées

**62 millions**  
d'habitants raccordés  
en assainissement



## DÉCHETS

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

**47 millions**  
de tonnes de déchets traités

**737 977 entreprises**  
clientes

**579 unités**  
de traitement exploitées



## ÉNERGIE

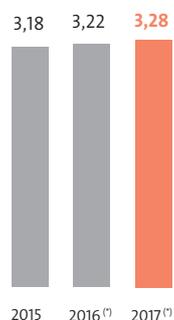
**45 millions**  
de MWh produits

**40 210 installations**  
thermiques gérées

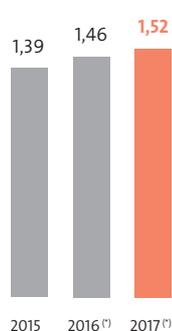
**595 réseaux**  
de chaleur et de froid opérés

**2 291 sites**  
industriels gérés

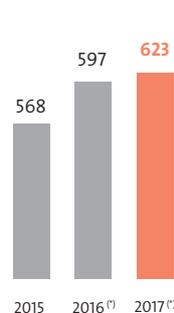
### EBITDA <sup>(2)(3)</sup> (en Mds €)



### EBIT Courant <sup>(2)(3)</sup> (en Mds €)



### Résultat net <sup>(2)</sup> courant (en M€)



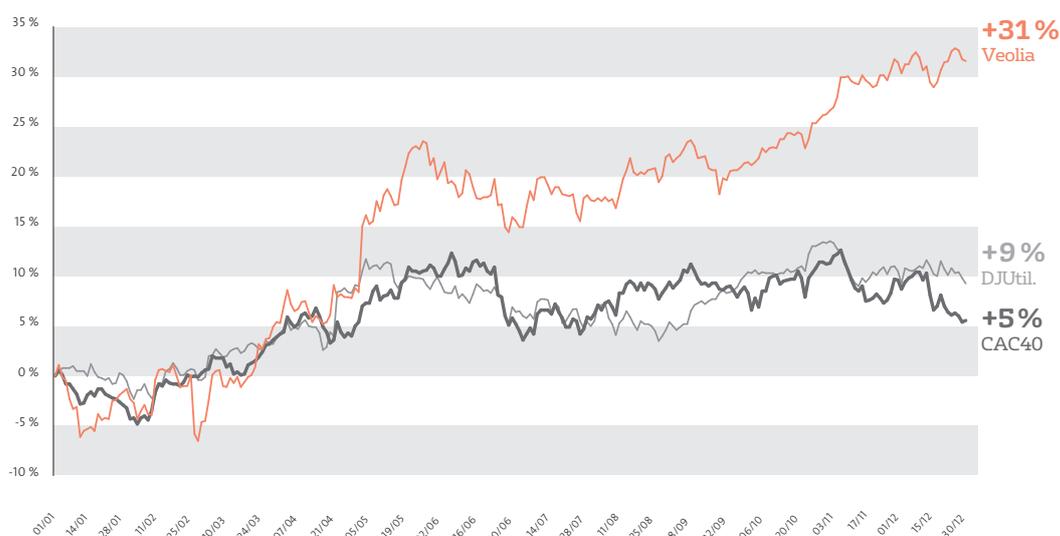
### ROCE après impôt (en %) <sup>(2)(3)</sup>



### Dividende par action (en €)



### Performance boursière 2017



(1) À change constant.

(2) Cf. chapitre 3 section 3.10.3 Définitions.

(3) Y compris impacts IFRIC 12.

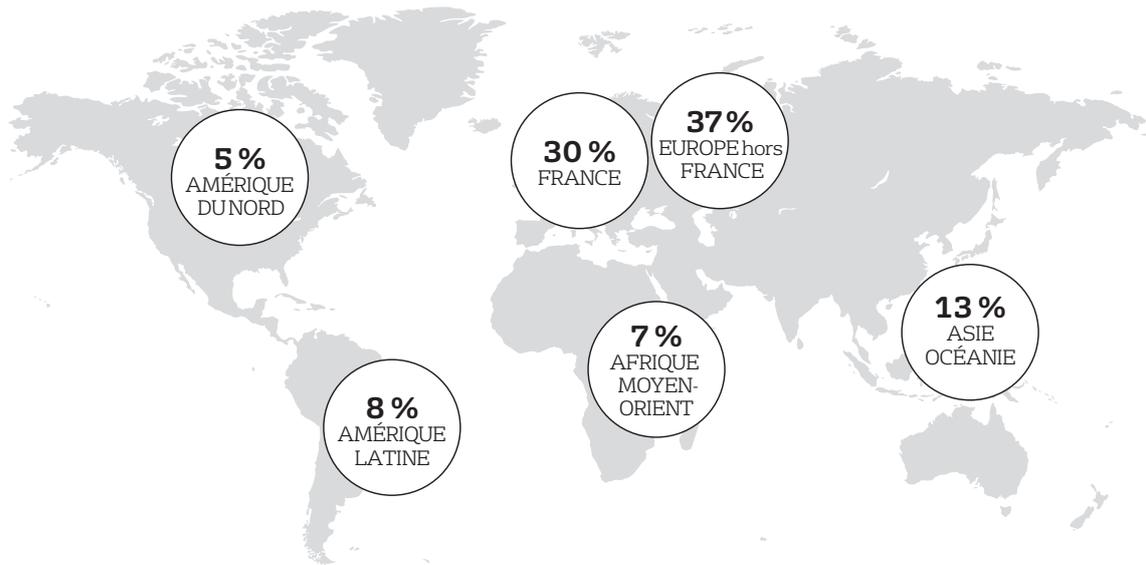
(4) Soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 19 avril 2018.

(\*) À partir de 2016, Lituanie reclassée en activités non poursuivies (IFRS 5).

# 168 800

collaborateurs

## Répartition géographique des effectifs



## 15

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

## 72

% des salariés  
ayant bénéficié d'une formation

## 6

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

## 85,4

% des dépenses réinvesties  
sur les territoires

## Informations financières sélectionnées

### Données en normes IFRS

<i>(en millions d'euros)</i>	31/12/2016 <sup>(1)</sup>	31/12/2017
Chiffre d'affaires	24 187,0	25 124,6
EBITDA	3 219,4	3 284,1
EBIT Courant	1 460,2	1 519,4
Résultat net courant part du Groupe	383,1	401,6
Capacité d'autofinancement	2 610,2	2 671,5
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence <sup>(2)</sup>	1 193,3	1 284,8
Résultat net part du Groupe	383,1	401,6
Dividendes versés <sup>(3)</sup>	-401,2	-439,7
Dividende par action versé au cours de l'exercice (en euros)	0,80	0,84 <sup>(4)</sup>
Total actif	37 949,2	38 309,1
Endettement financier net <sup>(5)</sup>	7 812	7 841
Investissements industriels (y compris nouveaux actifs financiers opérationnels) <sup>(6)</sup>	-1 597	-1 738
Free cash-flow net <sup>(7)</sup>	940	655

(1) Les retraitements sur l'exercice 2016 concernent le reclassement de la Lituanie en activités non poursuivies conformément à la norme IFRS 5.

(2) 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.

(3) Dividendes versés par la société mère.

(4) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale du 19 avril 2018.

(5) L'endettement financier net représente la dette financière brute (dettes financières non courantes, courantes et trésorerie passive) nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie, des actifs liquides et des actifs liés au financement et y compris réévaluation des dérivés de couverture de la dette. Les actifs liquides sont des actifs financiers composés de fonds ou de titres de maturité initiale supérieure à trois mois, facilement convertibles en trésorerie, et gérés dans le cadre d'un objectif de liquidité tout en conservant un faible risque en capital.

(6) Investissements industriels bruts (hors activités non poursuivies).

(7) Le free cash-flow net correspond au free cash-flow des activités poursuivies i.e. somme de l'EBITDA, des dividendes reçus, de la 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.



# 1

## PRÉSENTATION DU GROUPE

<b>1.1</b>	<b>HISTOIRE ET PRÉSENTATION GÉNÉRALE</b>	<b>10</b>
1.1.1	Histoire et évolution	10
1.1.2	Présentation générale	11
<b>1.2</b>	<b>STRATÉGIE</b>	<b>11</b>
1.2.1	Croissance ciblée sur les marchés prioritaires 	12
1.2.2	Programme d'efficacité	17
1.2.3	Engagements pour le climat	17
<b>1.3</b>	<b>MÉTIERS</b>	<b>19</b>
1.3.1	Description 	19
1.3.2	Les facteurs pouvant influencer les métiers	24
1.3.3	Des contrats adaptés aux marchés	25
1.3.4	La concurrence	26
<b>1.4</b>	<b>RECHERCHE ET INNOVATION</b>	<b>28</b>
1.4.1	Recherche et innovation au service du développement du Groupe	28
1.4.2	Trois piliers de la Recherche et Innovation	28
1.4.3	Succès et avancées 2017	29
<b>1.5</b>	<b>ORGANISATION DU GROUPE ET AUTRES ÉLÉMENTS D'ACTIVITÉS</b> 	<b>30</b>
1.5.1	Organigramme	30
1.5.2	Organisation géographique	32
1.5.3	Autres éléments d'activités	42
<b>1.6</b>	<b>RÉGLEMENTATION ENVIRONNEMENTALE</b>	<b>44</b>
1.6.1	Réglementation transversale	44
1.6.2	Réglementation eau	48
1.6.3	Réglementation déchets	49
1.6.4	Réglementation énergie	50

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 et obtient sa première concession de service public de distribution des eaux à Lyon. Elle développe son activité en France, à Nantes (1854), Nice (1864), et Paris (1860) et sa banlieue (1869).
- 1980** La Compagnie Générale des Eaux regroupe l'ensemble de ses filiales spécialisées dans la conception, l'ingénierie et la réalisation d'équipements de traitement des eaux potables et usées au sein d'Omnium de Traitement et de Valorisation (OTV). La Compagnie Générale des Eaux prend le contrôle de la Compagnie Générale d'Entreprises Automobiles (CGEA) (qui deviendra CONNEX et ONYX, puis Veolia Transport et Veolia Propreté) puis de la Compagnie Générale de Chauffage et d'Esy-Montenay (ensuite fusionnées et rebaptisées Dalkia). En parallèle, un important développement à l'étranger est entamé.
- 1998** La Compagnie Générale des Eaux change de dénomination pour s'appeler Vivendi et rétrocède son nom original à sa filiale spécialisée dans l'eau.
- 1999** Vivendi crée Vivendi Environnement et y regroupe l'ensemble des activités de services à l'environnement alors exercées sous les noms de Vivendi Water (Eau), ONYX (Propreté), Dalkia (services énergétiques) et CONNEX (Transport).
- 2000** Les actions Vivendi Environnement sont admises aux négociations sur le premier marché d'Euronext Paris.
- 2001** Les actions Vivendi Environnement intègrent en août le CAC 40, principal indice publié par Euronext, et sont admises en octobre au New York Stock Exchange sous la forme d'ADR.
- 2002** Vivendi Environnement opère un recentrage de ses activités pour se focaliser sur son métier historique de services à l'environnement jusqu'en 2004. Ce processus s'achève avec la cession des filiales américaines de sa division Eau et de sa participation indirecte dans la société espagnole Fomento de Construcciones y Contratas (FCC).
- De 2002 à 2004, Vivendi Universal réduit progressivement sa participation par cessions successives et par dilution pour ne plus détenir, en décembre 2004, que 5,3 % du capital puis aucune action de Veolia Environnement le 6 juillet 2006.
- 2003** Vivendi Environnement devient Veolia Environnement <sup>(1)</sup>.
- 2005** Veolia Environnement déploie la marque Veolia.
- 2011** Veolia Environnement et la Caisse des dépôts et consignations constituent une entreprise détenue à 50/50 Veolia Transdev, renommée depuis Transdev Group, en apportant respectivement à cette nouvelle société Veolia Transport et Transdev.
- Le Groupe présente lors de la journée « investisseurs » le plan stratégique ainsi que le recentrage de son portefeuille d'activités et de métiers : cession de 6 milliards d'euros d'actifs sur les deux années suivantes, recentrage sur les trois principaux métiers et cession des activités d'eau régulée au Royaume-Uni et des activités de déchets solides aux États-Unis. Ces activités ont été cédées, respectivement, le 28 juin 2012 et le 20 novembre 2012. Ce programme de cessions significatives s'est poursuivi au cours des exercices 2013 et 2014.
- 2013** Le Groupe initie une modification importante de son organisation qui est mise en œuvre et pleinement déployée au début de l'année 2014. À compter de cette date, les activités du Groupe sont organisées par zone géographique et non plus par métiers et divisions.
- 2014** Veolia Environnement et EDF finalisent l'accord portant sur leur filiale commune Dalkia. Aux termes de ce dernier, EDF reprend l'intégralité des activités de Dalkia en France (avec conservation de la marque Dalkia). Les activités à l'international sont reprises par Veolia Environnement.
- Depuis le 23 décembre les *American Depositary Receipts* (ADRs) de Veolia Environnement ne sont plus cotés au New York Stock Exchange (NYSE). Les titres ADRs sont désormais négociés sur le marché hors cote américain (*US Over-The-Counter market*). À cette même date les obligations de reporting auprès de la Securities Exchange Commission ont cessé.
- 2015** Le Groupe présente lors d'une journée « investisseurs » son plan stratégique pour la période 2016-2018 reposant principalement sur deux axes : (i) une croissance de chiffre d'affaires 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.
- 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. À l'issue de cette première étape de l'accord, Veolia Environnement conserve à titre transitoire 30 % du capital de Transdev Group et la Caisse des dépôts et consignations en détient 70 % et prend le contrôle exclusif.

(1) Dans le cadre du présent document de référence, sauf indication contraire, le terme la Société se réfère à la société anonyme Veolia Environnement, les termes Groupe ou Veolia se réfèrent à Veolia Environnement et ses filiales consolidées directes ou indirectes.

## 1.1.2 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 48<sup>(1)</sup> pays en 2017, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 25 125 millions d'euros et emploie 168 800 collaborateurs.

Veolia est organisé en dix zones géographiques (Eau France, Recyclage et Valorisation des Déchets en France, Europe centrale et orientale, Europe du Nord, Royaume-Uni/Irlande, Afrique/

Moyen-Orient, Amérique du Nord, Amérique latine, Asie, Australie /Nouvelle-Zélande) à laquelle s'ajoute une zone mondiale complémentaire pour les entreprises de spécialité mondiale (Veolia Water Technologies, SADE...). L'organisation au sein des zones géographiques est structurée par 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.

## 1.2 Stratégie

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

Ainsi, le 21<sup>e</sup> siècle se caractérise ainsi par un changement radical du rôle des villes dans l'économie mondiale où croissance, prospérité et bien-être social sont devenus des enjeux majeurs. Face à la compétition mondiale qui s'intensifie et à des normes environnementales qui se renforcent, les industriels se voient dans l'obligation d'être accompagnés pour renforcer leur compétitivité et réaliser leurs projets de croissance.

Dans ce contexte, la demande de services à l'environnement à forte valeur ajoutée s'accroît et se traduit par des opportunités de développement partout dans le monde. Veolia se positionne comme un créateur de valeur avec des solutions expertes et innovantes. La croissance du Groupe s'appuie sur une dynamique de création de valeur durable, à travers des offres aidant ses clients à réduire leur empreinte environnementale et intégrant les enjeux liés aux dérèglements climatiques.

**Depuis 2016, après une période de transformation, Veolia met en œuvre un plan de développement pour renouer avec une croissance rentable, ciblée et régulière, qui s'articule autour de deux grands axes :**

- **une croissance ciblée du chiffre d'affaires sur les marchés identifiés comme prioritaires ;**
- **un renforcement des réductions de coûts portées de 600 à 800 millions d'euros sur la période 2016-2018.**

Ainsi, les perspectives du Groupe à moyen terme s'établissent comme suit :

- objectifs 2018<sup>(2)</sup> : poursuite d'une croissance soutenue du chiffre d'affaires et croissance de l'EBITDA supérieure à celle de 2017 et de réductions de coûts supérieures à 300 millions d'euros ;
- objectifs 2019<sup>(3)</sup> : poursuite de la croissance du chiffre d'affaires et plein effet des économies. EBITDA compris entre 3,3 et 3,5 milliards d'euros (hors effet IFRIC 12) soit entre 3,5 et 3,7 milliards d'euros y compris IFRIC 12 ;
- croissance du dividende en ligne avec celle du résultat net courant.

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

(2) À change constant.

(3) À change constant (base fin 2016).

## 1.2.1 CROISSANCE CIBLÉE SUR LES MARCHÉS PRIORITAIRES RFA

Les services à l'environnement assurés par Veolia comprennent les services de traitement et de distribution d'eau potable, d'assainissement des eaux usées, de gestion des déchets ainsi que les services énergétiques. Ce marché comprend également la conception, la réalisation et, le cas échéant, le financement des installations nécessaires à la fourniture de ces services.

Ces services s'adressent :

- aux collectivités publiques et aux particuliers (marché municipal) ;
- aux entreprises industrielles ou tertiaires (marché industriel).

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

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

Le Groupe concentre ses efforts de développement sur les segments de marché les plus porteurs en termes de croissance et de rentabilité (décrits dans les sections 1.2.1.1 et 1.2.1.2), essentiellement à travers des projets de croissance organique. À cet effet, le Groupe a renforcé son organisation commerciale dès la fin de l'année 2016, avec la mise en place d'une approche structurée pour la réplique des meilleurs offres du Groupe sur les géographies cibles, la consolidation de son programme grands comptes industriels engagé en 2014, le partage des savoir-faire et le transfert des compétences via des communautés internes (marchés, offres, grands comptes industriels, développement, excellence technique). Des acquisitions de petite à moyenne taille viennent compléter dans des géographies ciblées la couverture du portefeuille d'activités.

### 1.2.1.1 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, 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

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

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, cyber-sécurité 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 m2ocity, pionniers des télérelevés) est au service de la *Smart City* et de l'environnement urbain, spécialiste de la conception des objets connectés, de la transmission, l'analyse et 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 Nice, grâce à l'installation de capteurs qui assurent un suivi des consommations, Veolia a permis à de nombreuses familles de réduire leurs factures de 10 à 15 %. Dans le monde, ce sont 59 % des consommateurs desservis par Veolia qui bénéficient d'une tarification progressive de l'eau.

- **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 ;
- une amélioration de la résilience face aux risques de catastrophes naturelles.

Par ailleurs, la réglementation favorise le développement de plus en plus de solutions d'économie circulaire et d'efficacité énergétique, notamment en Europe.

**La stratégie de Veolia consiste à affirmer son rôle de catalyseur de l'attractivité et du développement économique et social des villes, notamment en renforçant ses facteurs de différenciation et en faisant évoluer ses modèles contractuels.** 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/Opco*) : contrat incluant le financement par un tiers-investisseur des investissements nécessaires à l'optimisation des utilités de la collectivité, Veolia garantissant la performance des installations sur la durée d'amortissement des ouvrages ;
- **des prestations de services spécialisées** : il s'agit d'apporter au client le bénéfice de l'expertise de Veolia sur des prestations ciblées (radio-relevé des compteurs d'eau, ordonnancement des interventions, aide au recouvrement des factures, analyse de données d'exploitation et conseil...), traditionnellement intégrées dans des contrats globaux.

### Villes des pays émergents

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

**La stratégie de Veolia dans ces pays consiste à soutenir le développement des villes tout en sélectionnant soigneusement les opportunités :**

- **choisir les cibles en fonction de leur potentiel et de leur niveau de risque ;**

- **adapter les modèles contractuels aux risques pays** pour faire émerger de nouveaux modèles et partenariats, alliances permettant d'être présent dans les pays concernés sans s'exposer à des modèles concessifs risqués ;
- **tirer parti de la dimension sociale des métiers de Veolia** et de leur rôle de soutien au développement économique et social des villes ;
- **se positionner sur l'aide à la résilience.**

Ainsi, dans des pays d'Afrique ciblés, Veolia développe des contrats de performance ou d'exploitation permettant d'améliorer fortement la qualité et l'efficacité des services d'Eau, de Déchets ou d'Énergie. En Amérique latine, Veolia se concentre sur ses activités cœur de métier (contrats de concession ou *Build, Operate, Transfer* en eau, stockage des déchets) pour renforcer l'accès aux services en proposant des solutions de tarification sociale. Enfin, en Europe centrale et orientale, Veolia cible les contrats de gestion déléguée d'Eau ou d'Énergie des villes grandes et moyennes.

### 1.2.1.2 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, 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 la directive Efficacité Énergétique de 2012 (articles 4 et 5) qui requiert une stratégie de mobilisation dans la rénovation des bâtiments à usage résidentiel et commercial, en Chine, depuis le 12<sup>e</sup> plan, ou encore au Canada avec le Code national de l'énergie pour les bâtiments. La demande des clients est de plus en plus forte pour des initiatives de durabilité.

**La stratégie de Veolia sur le marché industriel consiste à soutenir les industriels face à ces enjeux essentiels de droit d'opérer, de recherche de l'efficacité et du rendement maximums, de responsabilité sociale et environnementale et de minimisation des risques :**

- **apporter** aux industriels une approche plus experte, complète et mondiale ;
- **proposer des offres d'efficacité et de valorisation des actifs** des industriels : économie circulaire, écologie territoriale, modèles de performance et de partage de la valeur ;
- **renforcer les positions sur les activités de traitement des pollutions difficiles** et notamment des déchets dangereux, à forte valeur ajoutée technique ;
- **partager l'expertise de Veolia** sur toutes les problématiques environnementales.

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 des coûts** (ex. : optimisation des consommations d'eau et énergie, nettoyage robotisé de cuves industrielles, filières compétitives d'élimination des déchets) ;
- **maximisation des rendements** (ex. : augmentation de la disponibilité des équipements ; maximisation des rendements de production des actifs du client) ;
- **ingénierie financière** (ex. : planification et co-financement des investissements, montages financiers, recherche de financements 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, co-construction 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.

Veolia a fait le choix de focaliser sa stratégie de croissance dans le marché industriel sur **six marchés ou thèmes porteurs**, où les besoins des clients et les défis environnementaux revêtent une importance particulière et où le Groupe a la capacité à apporter des solutions « différenciantes » :

#### ▪ 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).

L'activité amont d'exploration/production, très dépendante des niveaux de prix du pétrole, a connu un ralentissement des développements de nouveaux projets depuis le début de l'année 2015. Cependant, les industriels continuent à explorer et exploiter de nouvelles ressources de manière durable, cherchent à prolonger la vie productive des sites matures et à en limiter les impacts environnementaux. La production de pétrole ou de gaz se fait parfois dans des régions en stress hydrique et les techniques d'extraction non conventionnelles sont très consommatrices en eau.

Le marché aval du raffinage et de la pétrochimie est porté par le développement des capacités de raffinage, notamment en Afrique, Moyen-Orient, Asie et Amérique latine, et par le dynamisme des activités pétrochimiques aux États-Unis, au Moyen-Orient et en Asie. Ces industries ont des besoins croissants d'excellence opérationnelle et de conformité à des réglementations de plus en plus contraignantes en termes de rejets polluants.

Les besoins des clients de ces industries se concentrent ainsi sur le droit d'opérer, la maximisation de la disponibilité et du rendement des actifs du client, la réduction des coûts et des risques, l'efficacité matière et eau, la conformité réglementaire. Veolia 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...) ; l'ingénierie financière (ex : reprise d'actifs).

L'acquisition de la division produits sulfurés de Chemours en 2016 complète l'offre du Groupe aux industriels du secteur pétrole et gaz aux États-Unis par le traitement et la régénération de l'acide sulfurique et des gaz de soufre issus des activités de raffinage, et de leur réemploi, comme acide propre ou vapeur, dans diverses applications industrielles.

#### ■ **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. Dans ce secteur et celui des métaux, fragilisés en 2015 et 2016 par la baisse des cours de matières premières, l'investissement reste prudent malgré la reprise des cours amorcée en 2017. Cependant, 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...
- **optimisation de la performance opérationnelle** grâce à une gamme de services d'efficacité des utilités ou de valorisation des déchets,
- **valorisation** 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 forte des consommateurs et des parties prenantes de la filière en termes de responsabilité environnementale et sociale. C'est une industrie très fragmentée (des dizaines de millions de producteurs dans le monde), présente dans tous les pays du monde.

Le marché de la pharmacie et de la cosmétique voit sa croissance tirée notamment par l'accessibilité aux médicaments dans les pays émergents (où les acteurs du secteur créent de nouvelles capacités de production). Dans les pays matures, les entreprises du secteur sont soumises à des contraintes d'efficacité et de réduction des coûts face à la montée en puissance des médicaments génériques.

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

Veolia permet aux industriels de l'agroalimentaire, 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 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 multi-métiers 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 co-construire 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 multi-clients (écologie territoriale, réseaux de chaleur verts, réutilisation des eaux industrielles), efficacité énergétique et électrique.

**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 Bénélux et dans les pays scandinaves, et asiatique en Corée et au Japon. Veolia travaille par ailleurs en

partenariat avec des industriels, à la mise en place de solutions pour développer des boucles de recyclage de plastiques.

#### ■ les pollutions difficiles

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 développé 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 (GRS-Valtech), dans le respect des meilleurs standards et avec le soutien de programmes de recherche de pointe.

La stratégie du Groupe consiste à développer de nouvelles plateformes dans les pays en développement (Afrique/Moyen-Orient, Amérique latine, Asie), et à consolider ses plateformes géographiques existantes (Europe, États-Unis, Chine) en densifiant son réseau d'installations de traitement et en saturant ses actifs.

#### ■ 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 en effet éviter les risques de contamination, optimiser le recyclage des matériaux et la réutilisation des équipements, localement et à moindre coût, voire assainir les sols pour lancer de nouvelles activités. Veolia développe ce nouveau segment d'activité par une approche ciblée sur de grands comptes, en se positionnant sur l'ensemble de la chaîne de valeur : démantèlement, mise en conformité, valorisation

matière. Le Groupe se différencie grâce à ses compétences et technologies reconnues et pointues en décontamination des sols, valorisation des déchets, traitement des pollutions dangereuses (nucléaire, amiante...) et sa maîtrise de la gestion de projet sur l'ensemble de la chaîne de valeur, permettant notamment d'assurer la traçabilité et la responsabilité des déchets. Dans ce domaine, Veolia est actif dans le démantèlement de plateformes pétrolières offshore, de trains, ou de navires ainsi que dans la caractérisation des déchets nucléaires.

## 1.2.2 PROGRAMME D'EFFICACITÉ

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 <sup>(1)</sup> additionnelles d'ici 2018. En 2016 et 2017, 245 et 255 millions d'euros d'économies ont ainsi été réalisées ; les économies attendues sont supérieures à 300 millions d'euros en 2018.

Ce nouveau plan comporte trois axes majeurs d'amélioration, concernant :

- les achats (rationalisation de la sous-traitance, optimisation des achats d'énergie et de produits chimiques...);
- les frais de structure (réduction des coûts immobiliers notamment par la création d'un siège unique à Aubervilliers, réduction des coûts des systèmes d'information) ;

- les opérations (amélioration du rendement des réseaux d'eau potable, optimisation de la gestion des boues, amélioration de l'efficacité énergétique des installations, amélioration de l'efficacité des organisations...).

Par rapport au plan précédent, le poids des axes « opérations et achats » dans le total des économies à réaliser sera plus important au terme du plan 2016-2018.

Le plan d'amélioration de l'efficacité opérationnelle s'appuie sur le benchmark des exploitations, les standards de performance développés par les Centres d'Excellence de Veolia (les Centres d'Excellence rassemblent des experts de toutes les géographies et définissent les principes essentiels et les meilleures pratiques des activités clés) ainsi que sur une plateforme interne permettant de diffuser l'information de manière transverse. Dans le cadre du projet *Operators Priorities*, chaque entité opérationnelle (site ou contrat de Veolia) élabore et met à jour un plan d'optimisation partagé avec ses pairs.

## 1.2.3 ENGAGEMENTS POUR LE CLIMAT

Les villes émettent 70 % du CO<sub>2</sub> mondial <sup>(2)</sup>. C'est sur leur territoire et leur tissu industriel que se joue la bataille pour réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) et pour l'adaptation.

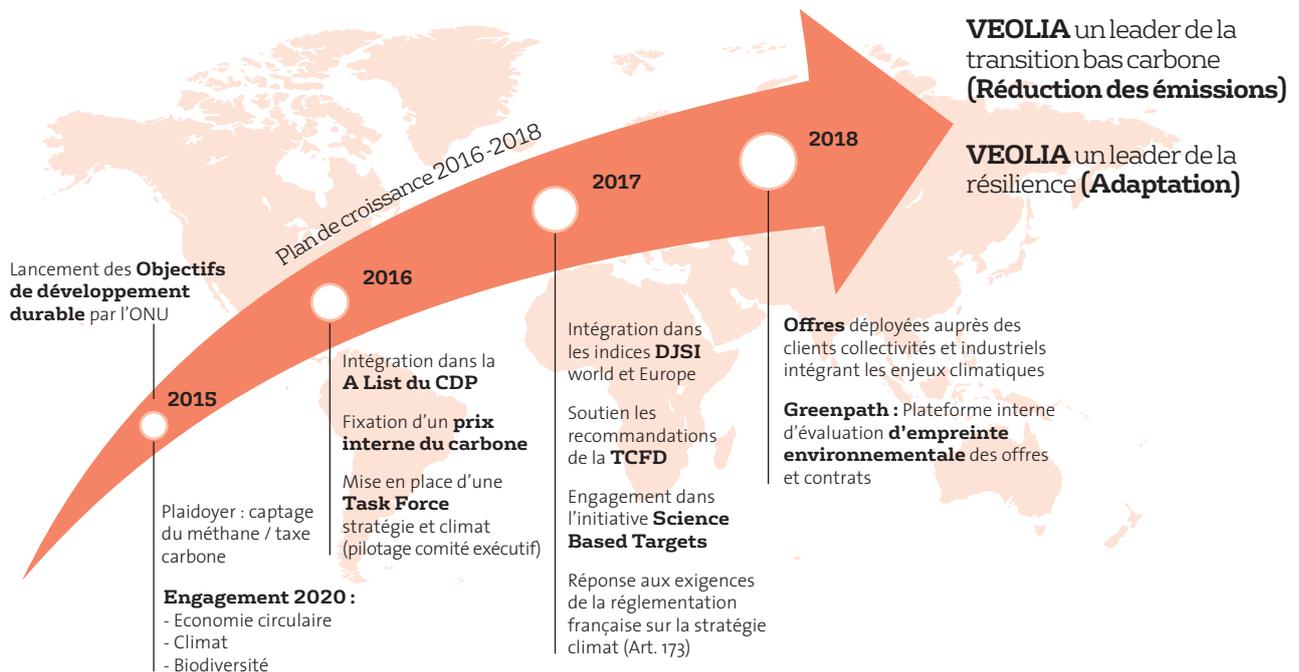
En tant qu'exploitant d'activités émettrices de GES (production de chaleur pour le chauffage urbain et les industriels, gestion des déchets...), Veolia propose à ses clients des solutions d'atténuation et d'adaptation. En effet, Veolia met en œuvre des outils de diagnostic propres à chaque métier pour accompagner la démarche de ses clients : améliore l'efficacité énergétique des installations et des prestations ; recourt aux énergies renouvelables et alternatives ; valorise la matière (exemple : recyclage des plastiques) et l'énergie (exemple : réutilisation de la chaleur fatale) et optimise la productivité des ressources, mettant ainsi à la disposition de ses clients ou de tiers une énergie, des matières et des solutions bas-carbone qui leur permettent de réduire leurs émissions.

Dans les régions où l'impact du dérèglement climatique est déjà important, les solutions de Veolia en matière de gestion de l'eau ou de résilience vis-à-vis des catastrophes naturelles contribuent à l'adaptation. Dans les pays où la ressource en eau se raréfie, Veolia développe des solutions alternatives parmi lesquelles la réutilisation des eaux usées et le dessalement de l'eau de mer. À cette fin, le Groupe mobilise sa Recherche & Innovation pour identifier des solutions pérennes et développe des offres et des modèles contractuels innovants pour accompagner ses partenaires (cf. section 1.2.1 Croissance ciblée sur les marchés prioritaires *supra*).

Le Groupe s'attache ainsi à réduire les émissions de GES sur toute la chaîne de valeur de ses activités et de celles de ses clients pour limiter le réchauffement climatique à 2°C à la fin du siècle par rapport à l'ère préindustrielle. Depuis 2015, Veolia s'est doté d'une feuille de route climat, incluant des engagements chiffrés suivis par le comité recherche, innovation et développement durable du conseil d'administration (cf. chapitre 6, section 6.2.3 *infra*).

(1) Avant coûts de mise en œuvre.

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



Veolia soutient les conclusions de la TCFD – *Task Force on Climate related Financial Disclosures* <sup>(1)</sup>. Ce groupe de travail, institué 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.

La publication des informations requises par les articles L. 225-100.1, L. 225-102-1 et R. 225-105 et suivants du Code de commerce, incluant les obligations de l'article 173-IV de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte sont publiées dans le chapitre 6 (cf. les tables de concordance au chapitre 8, sections 8.8.3 et 8.8.4 *infra*).

Recommandations de la TCFD	Sections du document de référence où cette information est disponible	
Gouvernance : rôle du conseil d'administration et management	6.1	Engagements pour un développement durable
	6.2.1	Le Système de Management Environnemental
	7.2.2.4	Le comité recherche, innovation et développement durable
	7.4.1.1	Rémunération du président-directeur général
	7.4.1.3	Rémunération des dirigeants non mandataires sociaux (membres du comité exécutif)
Stratégie : Risques et opportunités	1.2	Stratégie
	1.3	Métiers
	5.2.1.5	Risques liés aux catastrophes naturelles au dérèglement climatique et à la saisonnalité
Stratégie : Scenarii	6.2.3.2	Émissions liées aux activités du Groupe
Gestion des risques	5.1	Gestion des risques et contrôle interne
	5.2.1.5	Risques liés aux catastrophes naturelles au dérèglement climatique et à la saisonnalité
Indicateurs et cibles	6.1	Engagements pour un développement durable
	6.2.2	Gérer durablement les ressources naturelles en favorisant l'économie circulaire
	6.2.3	Contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique
	6.2.4	Préserver et restaurer la biodiversité

(1) [www.fsb-tcfid.org](http://www.fsb-tcfid.org)

## 1.3 Métiers <sup>RFA</sup>

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.

### 1.3.1 DESCRIPTION

Les métiers en quelques chiffres :

Métier	En 2017	Chiffre d'affaires du Groupe
 <b>EAU</b>	96 millions de personnes desservies en eau potable 62 millions de personnes raccordées en assainissement 4 117 usines de productions d'eau potables gérées 2 878 usines de traitement des eaux usées opérées	11 113,8 millions d'euros 44 %
 <b>DÉCHETS</b>	40 millions d'habitants desservis en collecte pour le compte des collectivités locales 47 millions de tonnes de déchets traités 579 unités de traitement exploitées 737 977 entreprises clientes	9 039,9 millions d'euros 36 %
 <b>ÉNERGIE</b>	45 millions de mégawatheures produits 40 210 installations thermiques gérées 595 réseaux de chaleur et de froid opérés plus de 2 291 installations industrielles gérées	4 970,9 millions d'euros 20 %

#### 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.** 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.

#### Gérer durablement la ressource en eau

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

Le Groupe s'engage quotidiennement à optimiser la gestion du cycle de l'eau, à économiser cette ressource qui se raréfie, à garantir sa qualité et à veiller à son renouvellement 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 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 d'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-construction d'unités de traitement ;
- la production d'eau potable et d'eau industrielle ;
- la dépollution des eaux usées ;
- le recyclage des eaux usées et des effluents industriels ;
- l'exploitation, la maintenance et l'optimisation des unités de traitement ;
- la production d'énergie « verte » (méthanisation, cogénération, microturbines...) à partir des eaux usées et des boues d'épuration.

Le Groupe dispose d'un portefeuille de plus de 350 technologies propriétaires (traitements physico-chimiques, biologiques, membranaires ou biomembranaires, dessalement par membrane, thermique ou encore hybride...) pour répondre aux problématiques de gestion de l'eau sous toutes ses formes (eau potable, eau industrielle, eau ultra-pure, eaux usées, eau de mer).

L'innovation est également un point clé de la stratégie du Groupe et des solutions sont ainsi développées dans le domaine du recyclage et de la réutilisation des eaux usées, 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 et de fertilisants et la production de nouvelles matières telles que le bioplastique.

### Services relation client

Veolia, soucieux de la qualité de la relation qu'il entretient avec ses clients, a développé des outils variés de relation et gestion multi-canaux 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.

### Conception et réalisation des ouvrages

Depuis l'eau potable jusqu'à la fourniture d'eau de *process* en passant par le traitement des eaux usées, la gestion des boues, le recyclage et la réutilisation, y compris la récupération des sous-produits, des matières premières et de l'énergie, Veolia Water Technologies (VWT) 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 ou de systèmes personnalisés et clés en mains. VWT conçoit et construit des usines de production d'eau potable et de traitement des eaux usées partout dans le monde pour les clients municipaux et industriels. VWT propose également, *via* ses filiales « solutions », des équipements et des technologies de traitement des eaux, ainsi que des solutions d'intervention mobiles.

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

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

Les technologies dites « Smart » (intelligentes) de Veolia contribuent à l'amélioration continue de la performance opérationnelle des exploitations :

- 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 de « 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 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.

### Valorisation matière des déchets

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

Les déchets solides sont ensuite orientés vers des centres spécialisés. Veolia travaille en amont, en partenariat avec les industriels et le centre de recherche du Groupe, afin de structurer les filières de tri. Veolia gère des centres de tri haute performance pour les déchets industriels banals et les déchets issus des collectes sélectives qui garantissent des taux de valorisation supérieurs à 50 %. TSA2 est un procédé breveté mis au point par Veolia en application industrielle, qui accroît la performance des filières de tri et qui permet de produire des matières premières secondaires de grande qualité. Un procédé de tri téléopéré permet d'affiner plus encore le tri afin d'atteindre des taux de valorisation dépassant les 95 %.

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

### 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 agro-alimentaire 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. 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 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 dans des installations dédiées, ou bien stabilisés et enfouis dans des sites de stockage spécifiques.

Depuis 2016, suite à l'acquisition de la société Kurion, le Groupe a réuni les activités d'Asteralis, Veolia ES Alaron et Kurion, entreprises spécialisées dans l'assainissement des installations nucléaires et le traitement des déchets faiblement et moyennement radioactifs, au sein d'une même entité 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 : services énergétiques, réseaux de chaleur et de froid, électricité**. 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 et (iii) en améliorant le mix énergétique par la promotion des énergies renouvelables et la valorisation des énergies fatales.

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) qu'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).

#### Réseaux de chaleur et de froid

Veolia est un des leaders européens pour la gestion de réseaux de chauffage et de climatisation urbains, notamment en Europe centrale et orientale, et bénéficie d'une position forte en tant qu'opérateur aux États-Unis. L'exploitation 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).

Le Groupe accompagne les villes comme les industriels dans la définition d'une stratégie énergétique bas carbone, en élaborant des mix énergétiques qui privilégient le recours aux énergies renouvelables et alternatives : géothermie, biomasse, cogénération ou encore récupération de la chaleur produite par l'incinération des déchets ménagers, les stations d'épuration, etc.

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 au développement des énergies renouvelables locales et au besoin de flexibilité pour la gestion du système électrique.

Le cœur d'offre de Veolia couvre la production (cogénération, biomasse, 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 CO<sub>2</sub> 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.

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. Veolia gère actuellement neuf centres *Hubgrade* dans le monde.

#### Utilités industrielles

Pour les industriels, l'énergie est devenue un enjeu de compétitivité. 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 ;
- la réduction de l'empreinte énergétique et de l'empreinte carbone de leurs *process* industriels ;
- la garantie de la disponibilité de leurs installations avec des engagements de services précis.

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

### 1.3.1.4 Les contrats multi-métiers au profit des industriels

#### Externalisation industrielle et offres intégrées

Le marché de l'externalisation industrielle se caractérise d'une part par la multiplication des demandes d'offres de services intégrant des métiers techniques et multi-services et s'accompagnant également d'une demande d'offres en matière d'optimisation environnementale, d'autre part par une réponse qui se doit d'être internationale, au moins au niveau d'un continent, les approches des clients industriels étant de plus en plus multi-sites et/ou multi-pays.

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 multi-services 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 multi-métiers.

#### L'organisation de Veolia pour le multi-métiers

Au travers de la société Veolia Industries Global Solutions (VIGS), le Groupe apporte des solutions intégrées aux industriels. Cette structure permet de mieux répondre aux attentes des clients souhaitant confier à un même prestataire un périmètre élargi de services techniques sur plusieurs sites industriels.

L'offre de Veolia Industries Global Solutions associe dans un seul contrat les services et les compétences du Groupe afin de contribuer à la compétitivité globale des sites industriels. Cette compétitivité résulte de la valorisation de synergies opérationnelles entre les différents services eau, énergie, traitement des rejets, gestion des déchets ainsi que de l'apport de solutions techniques et technologiques visant à améliorer la performance environnementale.

Au-delà de la performance économique, Veolia Industries Global Solutions assure également une standardisation dans la gestion opérationnelle des sites et le processus d'exploitation, un reporting unique et global permettant de mesurer la performance entre les sites, ainsi que le transfert de bonnes pratiques entre plusieurs sites d'un même client ou sur un même secteur industriel.

#### Les contrats multi-métiers

Les activités multi-métiers 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*). C'est le cas notamment avec Arcelor

au Brésil, Peugeot Citroën Automobiles en Slovaquie à Trnava, Renault à Tanger au Maroc.

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

- recyclage de solvants et gestion des déchets dangereux associés à la vente d'énergie sur la plateforme industrielle multi-clients de Bâle en Suisse ;
- conception, construction et exploitation de la première usine automobile zéro carbone et zéro rejet en eau de Renault à Tanger, qui a mobilisé les expertises et les savoir-faire des divers métiers du Groupe ;
- capacité d'accompagnement des grands comptes pharmaceutiques partout en Europe avec les mêmes standards comme le démontrent les contrats avec Bristol Myers Squibb et Novartis.

Veolia Industries Global Solutions opère principalement en Europe. L'expérience cumulée au long de ces dernières années a permis à VIGS de développer un savoir-faire unique dans la gestion des projets/contrats complexes, et, de ce fait, apporte aujourd'hui son soutien aux zones géographiques de Veolia dans le développement des projets multi-métiers à forte technicité.

### 1.3.1.5 Autres métiers

À travers son pôle d'ingénierie conseil Seureca, Veolia conçoit pour les industriels, les collectivités et le secteur tertiaire des solutions d'expert pour la gestion de l'eau, des déchets et de l'énergie.

Seureca intervient de l'avant-projet à la mise en œuvre opérationnelle, et propose une gamme de prestations incluant les schémas directeurs et études de faisabilité, les études de conception, la supervision de travaux, l'assistance technique aux opérations, la formation et le transfert de compétences.

Au-delà de son activité conseil dans les métiers de l'eau, des déchets et de l'énergie, Seureca dispose de filiales spécialisées dans les domaines suivants : efficacité et valorisation énergétique, énergies renouvelables (DESL) ; traitement des eaux industrielles et des eaux de *process* (EPAS) ; performance environnementale et sanitaire des bâtiments (OFIS).

Actif dans plus de 60 pays et quatre continents, Seureca s'appuie sur un réseau de bureaux permanents à l'étranger et un vivier opérationnel de 200 ingénieurs, mobilisables pour des projets à court ou long terme à travers le monde.

## 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 5, section 5.2 Facteurs de risques *infra*.



### EAU

- 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).



### DÉCHETS

- la présence sur toute la chaîne de valeur des déchets, de la précollecte jusqu'à l'ensemble des filières de traitement et de valorisation, dans un panel représentatif de zones géographiques, afin d'identifier et de maîtriser des solutions innovantes et adaptées permettant au Groupe de se différencier sur le marché;
- la 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 et métaux).



### ÉNERGIE

- les politiques publiques de soutien à la transition énergétique (efficacité énergétique, développement des énergies renouvelables) et de réduction des émissions polluantes;
- l'évolution du marché de l'énergie, notamment en termes de prix de vente d'électricité et de chaleur, d'accessibilité et de prix de revient des combustibles ainsi que des quotas de CO<sub>2</sub> (voir ci-dessous);
- les dynamiques d'urbanisation et les variations climatiques d'une année sur l'autre qui peuvent avoir une influence sur les ventes de chaleur et de froid;
- la conjoncture économique et son influence sur le niveau d'activité des sites industriels.

#### Facteurs communs aux trois métiers :

- 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.

### De plus, les variations saisonnières et les variations des matières premières peuvent avoir un impact spécifique sur les activités du Groupe.

Les métiers de l'Eau et de l'Énergie sont soumis à des variations saisonnières et à l'incertitude climatique (cf. chapitre 5, section 5.2.1.5 *infra*).

Par ailleurs, l'évolution des prix de l'électricité 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 5, section 5.2.1.3.3 *infra*).

Les prix de l'énergie et des matières premières connaissent des variations qui peuvent être très régulièrement significatives. Ainsi, la moyenne du cours du baril de Brent de la mer du Nord a été de 54 dollars en 2017, soit au-delà de la moyenne sur l'année 2016 (en hausse de +24 %) ; les prix ont évolué à la baisse sur le premier semestre 2017 puis sont repartis à la hausse sur le second semestre pour atteindre un cours de 67 dollars par baril à fin décembre 2017, soit une hausse de +21 % par rapport au cours à fin décembre 2016. Ramenée en euro, la hausse du cours moyen du baril de Brent est sensiblement la même avec +22 % sur une base annuelle.

Les prix du gaz évoluent quant à eux en fonction du climat et de sa compétitivité avec les prix du charbon ce qui explique de fortes différences de variations de prix d'une année à l'autre. Le prix moyen du gaz sur les principaux points d'interconnexions européens a en moyenne augmenté d'environ +23 % en 2017 par rapport à 2016. Le mois de janvier a été particulièrement haussier puis les cours ont significativement chuté sur le reste du premier semestre 2017

jusqu'à atteindre des prix en deçà du niveau de fin décembre 2016. Le second semestre a connu un rebond avec une hausse significative des prix pour atteindre à fin décembre 2017 un niveau supérieur à celui de décembre 2016.

De même, le prix moyen du carburant a évolué à la hausse entre 2016 et 2017 avec un impact négatif sur le poste achat de carburant de l'activité Déchets, de l'ordre de -12 millions d'euros en 2017.

Un consensus se dégage parmi les analystes suggérant une tendance haussière à long terme sur les prix du pétrole, en raison d'une raréfaction des réserves connues et d'une nécessaire mise en œuvre d'énergies nouvelles pour répondre aux exigences environnementales toujours plus fortes. Toutefois, même si on note un retour à la hausse des prix du pétrole et du gaz depuis le milieu d'année 2017, il ne peut être exclu que les matières premières atteignent des niveaux plus bas encore que les niveaux actuels. En tout état de cause, à l'instar de ces dernières années, le marché des produits énergétiques devrait rester volatil en 2018.

Le métier des Déchets réalise également une partie importante de son chiffre d'affaires au travers de ses activités de tri-recyclage et négoce qui sont particulièrement exposées aux variations du prix des matières premières secondaires (papier, carton, ferraille et métaux non ferreux). En 2017, les moyennes annuelles de deux références de prix représentatives (« Copacel 1.05 » pour le papier recyclé et « E4o » pour la ferraille) ont affiché d'une part une hausse de +11 % pour le papier recyclé et d'autre part une hausse de +41 % pour la ferraille par rapport aux moyennes 2016. Ainsi, le chiffre d'affaires du métier Déchets a été affecté positivement de +74 millions d'euros en 2017, principalement grâce à la hausse des prix du papier et la forte hausse des prix de la ferraille.

## 1.3.3 DES 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.

### 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 n'aient de recours à l'encontre des actionnaires de l'emprunteur. Dans ce type de montage contractuel, il est également fréquent de créer une société d'exploitation chargée de l'exploitation et de l'entretien de l'installation. Dans un même projet, les entités du Groupe peuvent ainsi participer à des degrés variables au groupement de construction, au capital de la société *ad hoc* titulaire du contrat principal et au capital de la société d'exploitation ;
- **contrat de délégation de service public** : l'entité publique délègue au titulaire la gestion d'un service public avec prise en charge de tout ou partie des risques d'exploitation, laquelle se traduit le plus souvent par une rémunération perçue directement, en tout ou partie, sur l'usager du service.

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

La durée des contrats varie en fonction des missions confiées : il s'agit souvent de contrats de moyenne ou longue durée (de 8 à 20 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.

## Les partenariats avec les entreprises des secteurs industriels ou tertiaires

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

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

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

Comme pour les collectivités, la durée des contrats conclus avec les industriels varie, elle est en moyenne de 3 à 10 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 contrats les plus significatifs.

### 1.3.4 LA CONCURRENCE

La plupart des marchés de services de gestion environnementale sont très concurrentiels et se caractérisent par des enjeux technologiques croissants liés aux changements réglementaires

ainsi que par la présence de concurrents expérimentés. Le panorama concurrentiel est très diversifié et, au plan mondial, peu d'acteurs sont comparables à Veolia.

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

### Les « acteurs multi-services mondiaux »

Les « acteurs multi-services 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 ou Remondis, bien que ces deux derniers ne soient présents que dans l'Eau et les Déchets. Ces différents acteurs ont des relais de croissance communs : les économies émergentes, les marchés industriels, l'économie circulaire, les nouvelles technologies et les services à forte valeur ajoutée. 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 Enterprise Holdings, China EverBright International, Beijing Capital Co.). Suez est le plus proche concurrent de Veolia par ses axes stratégiques et sa gamme de services dans l'Eau et les Déchets.

Veolia se différencie par une empreinte géographique plus large, une gamme de services très étendue incluant les services énergétiques, les synergies existant entre ses trois métiers, l'Eau, les Déchets et l'Énergie, un portefeuille de technologies permettant de traiter toutes les problématiques de traitement d'eau et un vaste portefeuille de clients dans l'industrie.

### Les « spécialistes mondiaux »

Les spécialistes mondiaux sont des entreprises spécialisées dans un des métiers de Veolia et ayant une présence géographique mondiale. On trouve notamment dans cette catégorie de grands acteurs de l'énergie, comme Engie ou E.on, et des équipementiers mondiaux, tels qu'Evoqua Water Technologies, 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 baisse des prix de l'électricité constatée sur les dernières années et de la poussée des énergies renouvelables, notamment en Europe, on observe ces dernières années un repositionnement des énergéticiens sur le secteur des énergies renouvelables ainsi que sur le secteur « aval » (Fortum, E.on, EDF) : services d'efficacité énergétique en particulier. Par ailleurs, ces acteurs professionnalisent leur approche par des innovations dans le domaine du digital (centres de pilotage, optimisation des réseaux, Internet des objets...) ;
- les grands équipementiers tels qu'Evoqua Water Technologies, Itron ou Doosan sont présents à la fois sur les marchés municipaux et industriels. Focalisée sur la vente d'équipements, leur stratégie de croissance s'appuie également sur le développement d'offres digitales : centres de pilotage, internet des objets. Dans les pays émergents, Veolia fait face à des entreprises de génie civil espagnoles ou brésiliennes (ACS, Sacyr, Acciona, Odebrecht), notamment sur les projets de dessalement d'eau de mer, ou des équipementiers asiatiques comme Hyflux (siège à Singapour) ou Wabag (siège en Inde), qui s'intègrent progressivement dans les opérations ;
- dans le domaine du pétrole et du gaz, la concurrence est relativement fragmentée. Au-delà des grands équipementiers cités plus haut, elle est composée d'entreprises d'ingénierie, des fournisseurs de services et d'équipements (Ecosphere), mais également de compagnies énergétiques, particulièrement aux États-Unis, où l'on retrouve les compagnies de services pétroliers

(Schlumberger, Halliburton, Fractech, Baker Hughes-GE), les entreprises d'ingénierie et de construction (ex : WorleyParsons, Kellogg Brown Root, 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 (Areva, Onet, Bouygues, Vinci, Westinghouse, Amec, Nukem, Iberdrola, Ansaldo, Tractebel) ou matériels mobiles tels que bateaux, trains, avions (Tarmac Aerosave, SITA) ;
- dans le domaine de l'efficacité énergétique pour le secteur tertiaire, la concurrence est multi-forme et provient aussi bien de sociétés de services spécialisées (nettoyage, restauration...) qui étendent leurs prestations à des activités de services énergétiques, que de sociétés plutôt impliquées dans la maintenance technique comme les installations électriques, de plus en plus liées à de grands groupes de BTP (Vinci, Bouygues) ou des groupes spécialisés dans le *facility management* (Sodexo, JLL).

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

### Les « spécialistes locaux »

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

- aux États-Unis, dans le domaine des déchets, les concurrents de Veolia sont : Waste Management, qui développe des offres d'économie circulaire ; CleanHarbors, spécialisé dans les services aux industriels et le traitement des déchets dangereux ; Stericycle, spécialiste des déchets hospitaliers, qui se développe à l'international (Amérique latine, Europe, Japon, Corée) ;
- en France, Dalkia, au sein du groupe EDF, est positionné sur l'efficacité énergétique et se développe dans les énergies renouvelables et les filières techniques spécialisées ainsi que dans des pays où EDF est présent ; Saur se concentre sur l'activité Eau ;
- dans la plupart des pays, existent des régies municipales gérant les services d'eau, de propreté ou d'énergie sur un périmètre géographique bien défini.

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 (multi-sites et multi-métiers), les synergies entre les métiers, la capacité à intégrer construction et exploitation et à apporter ainsi une garantie de fiabilité sur le long terme.

### Les « acteurs multi-services 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 (multi-sites et multi-métiers) et les synergies entre les métiers.

## 1.4 Recherche et innovation

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

Veolia développe au quotidien des innovations technologiques, contractuelles, sociales et managériales afin de proposer à ses clients municipaux et industriels un service à haute valeur ajoutée.

L'innovation est un moteur de Veolia, lui permettant de saisir des opportunités de croissance et de confirmer son développement.

Les récents succès commerciaux du Groupe s'appuient sur l'innovation, partie inhérente à son ADN d'entrepreneur innovant et sur les autres leviers du Groupe, pour atteindre ses objectifs de croissance et remplir sa mission de ressourcer le monde.

En 2017, le budget global de Recherche et Innovation était de l'ordre de 60,2 millions d'euros.

### 1.4.1 RECHERCHE ET INNOVATION AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT DU GROUPE

La Recherche et Innovation (R&I) est coordonnée par la société Veolia Recherche et Innovation (VERI). En 2017, elle a été rattachée à la direction technique et performance de Veolia Environnement.

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

Après avoir réaligné la Recherche et Innovation et les portefeuilles de projets de recherche sur la stratégie du Groupe les années précédentes, en 2017, la Recherche et Innovation s'est transformée en alignant son organisation sur les trois métiers – Eau, Déchets, Énergie – afin d'optimiser l'industrialisation des innovations produites par le Groupe.

### 1.4.2 TROIS PILIERS DE LA RECHERCHE ET INNOVATION

La Recherche et l'Innovation de Veolia reposent sur **trois piliers complémentaires**.

#### Recherche et Innovation menée au sein de VERI

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

En 2017, elle s'est appuyée sur six principaux sites de Recherche et Innovation – centres de recherche, plateformes d'essais et de pilotes – qui fonctionnent en réseau comme un centre de recherche unique.

À l'international, Veolia disposait en 2017 de deux sites de recherche spécialisés : en Chine où Veolia s'est alliée depuis 2010 avec une université chinoise de premier plan, l'université Tsinghua et à Singapour depuis 2014 avec un centre d'excellence sur la modélisation urbaine.

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

## Réseau interne d'innovation à l'échelle mondiale

Le réseau d'innovation interne du Groupe a pour objectif d'encourager l'innovation de chacun des collaborateurs pour gagner en productivité et performance. Il vise également à établir des liens et favoriser le flux d'informations entre tous les acteurs de l'innovation de Veolia afin de prendre en compte les besoins en R&I du terrain et d'accélérer la mise sur le marché de nos développements techniques. Le réseau soutient et encourage la mise en place d'initiatives d'innovations locales *via* le partage des meilleures pratiques ou la mise à disposition d'outils spécifiques. Ce réseau favorise ainsi l'accroissement de la capacité globale d'innovation et cultive une dynamique de groupe pour générer, partager et déployer des innovations.

## Démarche d'innovation ouverte ou Open Innovation pour détecter et intégrer les innovations externes au Groupe

Lancée en 2010, la démarche d'*Open Innovation* de Veolia a pour objectif d'accélérer la capacité d'innovation du Groupe en intégrant des innovations complémentaires à ses métiers. Cette démarche s'appuie sur toutes les pratiques de l'innovation ouverte : challenges, *open channel*, démarches territoriales, etc.

Fortes de ces trois piliers complémentaires, les activités de Recherche et Innovation de Veolia ont mobilisé en 2017 près de 800 experts répartis à travers le monde, dont plus de deux cent chercheurs au sein de la structure interne de Recherche et Innovation. Veolia s'est également appuyée sur plus de deux cents partenaires à travers le monde, tant des partenaires académiques, reconnus pour leur excellence scientifique, que des industriels ou des collectivités à l'avant-garde dans leurs domaines.

### 1.4.3 SUCCÈS ET AVANCÉES 2017

Les projets de recherche présentés ci-après, à la pointe du progrès technologique, sont autant d'exemples des apports de la Recherche et Innovation de Veolia, au service au client et de la création de valeur.

#### 1.4.3.1 Eau

##### DESELEC : déshydratation des boues en cours d'industrialisation en Asie

Le procédé d'électro-déshydratation par filtre presse issu d'un projet VERI a été industrialisé en Chine en 2017 par Veolia Water Technologies (VWT) en collaboration avec la société Guinarsan, basée à Qingdao (Chine). Réalisés sur différents types de boues municipales, ces essais d'industrialisation ont permis de confirmer les performances de traitement obtenues par la Recherche et Innovation de Veolia. Des teneurs en matières sèches comprises entre 40 et 50 % MS ont été atteintes tout en maîtrisant la consommation énergétique. Cette technologie sera déployée par VWT après cette phase d'industrialisation.

##### FrogBox

FrogBox est un outil de mesure en ligne de la perturbation endocrinienne dans les eaux usées co-développé avec la start-up Watchfrog et produit par ELGA Lab Water. Il est applicable dans le réseau d'assainissement pour surveiller des rejets spécifiques comme en sortie d'usine d'épuration des eaux usées (STEP). Il constitue une composante du nouveau service fourni par EPAS (société du Groupe), dont l'objectif est d'aider les opérateurs de STEP à maîtriser la qualité de leurs rejets au milieu naturel.

##### Actipol international

Plateforme de webmapping qui inclut notamment une matrice d'association entre activités économiques et substances chimiques, ACTIPOL 4Gi peut être couplée à des systèmes de monitoring en réseau d'assainissement (pour détecter une variation de la qualité des effluents ou des substances spécifiques). L'objectif est de trouver les origines possibles des émissions de polluants dans les bassins de collecte du réseau d'assainissement et mettre en évidence les

émetteurs d'une pollution. Grâce à ces développements, ACTIPOL 4Gi s'inscrit dans l'offre digitale du Groupe et est dorénavant accessible à l'international.

##### Solution ZLD/TSAR de recyclage d'eau pour les industriels

VWT industrialise une nouvelle technologie (SAPHIRA TSAR) développée avec VERI permettant aux industriels de pouvoir augmenter leur recyclage d'eau grâce à une filière à fort taux de conversion avec des consommations énergétiques et des coûts d'investissement diminués. Cette solution correspond aux besoins des industries lourdes particulièrement dans des zones à fort stress hydrique où notamment les industries pétrolières et pétrochimiques cherchent à maximiser la réutilisation d'eaux usées, à optimiser leur demande en eau et à minimiser les pertes en eau afin de limiter leur impact environnemental.

#### 1.4.3.2 Déchets

##### AdWaste2Gas : résultats du pilote de co-gazéification boues / biomasse

AdWaste2Gas est une nouvelle technologie de gazéification utilisant le principe de conversion thermochimique permettant la production de *syngas* – gaz riche en hydrogène – à partir de la transformation de mélanges de boues de station d'épuration et d'autres déchets solides. Le test mené à Avignon a permis de démontrer la faisabilité technique de la filière et de la technologie et son bon positionnement comparativement aux filières et technologies concurrentes. Ce projet a été mené en collaboration avec trois entreprises : A3I, Femag et Sncmmi et un laboratoire académique, le LM2P2 de l'Université d'Aix-Marseille.

##### REFRAVE : REX après quatre ans d'exploitation des tuiles réfractaires à Toulouse

L'année 2017 a constitué un jalon important dans le projet REFRAVE qui a porté sur la mise au point de tuiles réfractaires utilisées au sein des fours d'incinération. Ces tuiles ont un double objectif :

transférer la chaleur du foyer aux échangeurs de chaleur et protéger ces derniers. Quatre années d'essai ont été franchies, au sein de deux usines de valorisation énergétique de déchets exploitées par Veolia, avec un retour d'expérience positif concernant ce nouveau modèle de tuiles réfractaires, fruit de travaux de modélisation réalisés par la Recherche et Innovation de Veolia, protégé par un brevet, qui résistent mieux aux déformations thermiques. Les nouvelles tuiles sont fabriquées par HAASSER dans le cadre d'un partenariat industriel.

#### **VALSEC : finalisation du projet sur la valorisation des produits laitiers invendus pour alimentation animale**

La Recherche et Innovation de Veolia a participé avec les équipes de la société VALSEC (société commune avec Avril) à la définition et validation d'une filière de valorisation de protéines en alimentation animale. Au cours de 2017, une étape de la filière multi-procédés a été validée, permettant d'améliorer la performance opérationnelle de la filière ainsi que la proportion de matière revalorisée. Les équipes de Recherche et Innovation ont participé également au transfert du savoir-faire sur la conduite en continu de la filière de production – un enjeu important de l'industrialisation. Le projet VALSEC est réalisé avec le concours du programme d'investissements d'avenir de l'État confié à l'ADEME.

#### **SMART AGRI : livraison de la version 1 de l'outil d'aide à la décision**

La Recherche et Innovation de Veolia a développé un outil d'aide à la décision pour accompagner les équipes au contact des agriculteurs à raisonner la fertilisation avec des produits organiques par une approche diagnostic - simulation - optimisation. Au cours de 2017, le modèle Century développé par l'université du Colorado (CSU) a été adapté et calibré pour les sols français par les équipes de Veolia en collaboration avec CSU à partir de données d'essais aux champs. Century permet de coupler la dynamique du carbone et celle des nutriments (N, P et K), un point essentiel pour une optimisation globale de la fertilisation (organique et minérale). Un algorithme

d'optimisation multi-objectif faisant appel au modèle Century a également été développé et testé au cours de 2017, en partenariat avec la société Innovation 24 et les professionnels de Sede Environnement (société du Groupe).

### **1.4.3.3 Énergie**

#### **Outil de sélection de modèles de « Mesures et Vérifications (M&V) » de la consommation énergétique de bâtiments**

Les contrats de performance énergétique (CPE) nécessitent pour Veolia d'avoir recours à différents outils afin, dans un premier temps, de définir ses engagements, les réaliser et en assurer ensuite un suivi sur toute la durée du contrat. La Recherche et Innovation de Veolia a développé un outil de M&V permettant de choisir le meilleur modèle contractuel selon les caractéristiques des bâtiments à partir duquel le niveau de performances et donc le respect des engagements peuvent être déterminés.

#### **Outil d'optimisation de la conduite des systèmes de chauffage et de refroidissement dans des bâtiments tertiaires**

Sur le marché des services énergétiques aux bâtiments, Veolia s'engage sur l'amélioration de la performance énergétique. Ce type de contrats nécessite la mise en œuvre de solutions pour réaliser les économies d'énergie annoncées. Les travaux de la Recherche et Innovation de Veolia ont pour but de proposer des stratégies consistant à optimiser le pilotage des systèmes de chauffage et de refroidissement, en s'appuyant sur des modèles de prévision du comportement thermique des bâtiments tertiaires.

Durant l'été 2017, l'outil a été testé sur un bâtiment de bureaux exploité par une société du Groupe en Belgique et un gain de l'ordre de 7 % d'économies d'électricité a été constaté sur la période de test au niveau des groupes frigorifiques. L'évaluation se poursuit sur la saison de chauffe 2017-2018 avec le test des stratégies de chauffage.

## **1.5 Organisation du Groupe et autres éléments d'activités** RFA

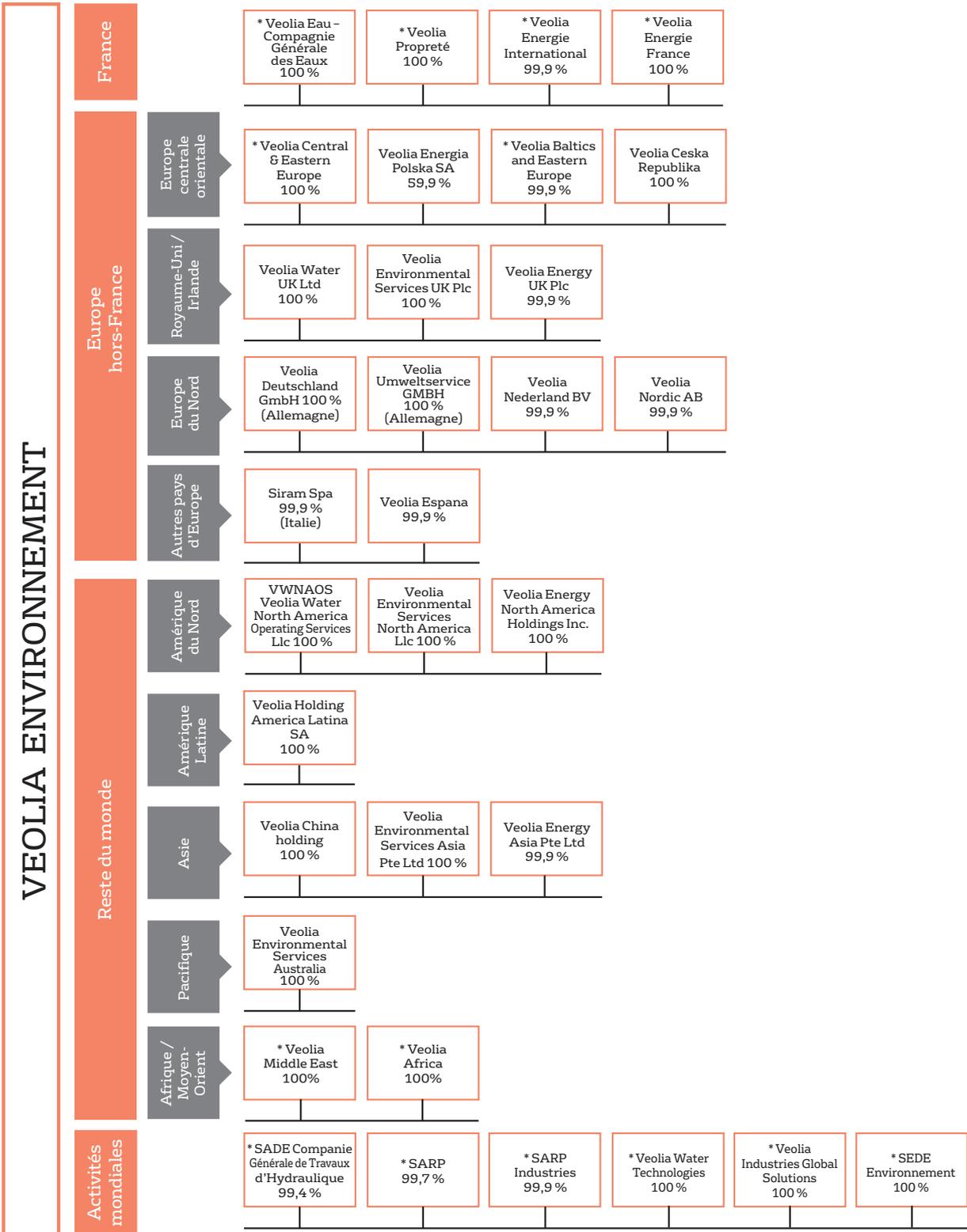
### **1.5.1 ORGANIGRAMME**

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 2017.

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

La liste des principales sociétés intégrées dans les états financiers consolidés en 2017 figure chapitre 4, section 4.1, note 15 des notes annexes des états financiers consolidés *infra*.

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



Légende :  
 \* Société ayant son siège en France  
 % Pourcentage de détention directe et indirecte de Veolia Environnement au 31 décembre 2017

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

## 1.5.2 ORGANISATION GÉOGRAPHIQUE

Le tableau ci-dessous indique la répartition géographique du chiffre d'affaires 2017 de Veolia Environnement par segment.

Consécutivement à l'application des normes IFRS 10, 11 et 12, les co-entreprises du Groupe sont consolidées selon la méthode de la mise

en équivalence. De ce fait leurs chiffres d'affaires (et notamment le chiffre d'affaires des principales co-entreprises que sont les concessions de l'Eau en Chine) ne figurent pas dans le tableau ci-dessous.

### Chiffre d'affaires 2017

(en millions d'euros)

Total

<b>France</b>	<b>5 414,5</b>
Eau France	2 945,6
Recyclage et Valorisation des Déchets	2 468,9
<b>Europe hors France</b>	<b>8 504,4</b>
Europe centrale et orientale	2 894,9
Royaume-Uni et Irlande	2 124,5
Europe du Nord	2 490,1
Ibérie	373,8
Autres Europe hors France	621,0
<b>Reste du monde</b>	<b>6 618,6</b>
Amérique du Nord	2 048,4
Amérique Latine	731,9
Asie	1 567,7
Pacifique	1 043,2
Afrique-Moyen-Orient	1 227,4
<b>Activités mondiales</b>	<b>4 558,3</b>
Veolia Water Solutions and Technologies	1 768,4
SADE CGTH	1 182,2
Déchets dangereux	945,6
Énergie France	122,5
Autres activités mondiales	539,5
<b>Autres</b>	<b>28,9</b>
<b>TOTAL GROUPE</b>	<b>25 124,6</b>

### 1.5.2.1 France

La France représente le marché historique de Veolia et une part significative des activités du Groupe dans les domaines de l'eau et des déchets. Les deux unités opérationnelles en France (*Business Units*) sont dénommées Eau France et Recyclage et Valorisation des Déchets. Ces deux *Business Units* (BU) représentent un chiffre d'affaires consolidé en 2017 de 5 414,5 millions d'euros soit 21,6 % de l'activité totale du Groupe. L'EBITDA s'élève à 788,3 millions d'euros (24% de l'EBITDA du Groupe au 31 décembre 2017).

Le chiffre d'affaires de Veolia Énergie France est inclus dans les Activités mondiales cf. 1.5.2.4 *infra*.

Les commentaires sur l'évolution du chiffre d'affaires et les résultats de ce segment figurent au chapitre 3, section 3.2.2 *infra*.

### Eau France

Veolia Eau France est un acteur majeur de la gestion des services d'eau et d'assainissement, pour le compte des collectivités publiques et des industriels. Les équipes de Veolia Eau 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 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 ses différentes missions, Veolia Eau 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.

L'activité Eau France est exercée par la filiale Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux et certaines de ses filiales françaises, premier opérateur français des services d'eau <sup>(1)</sup>.

Veolia Eau France dessert 23 millions d'habitants en eau potable et 13,9 millions en assainissement.

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 (loi NOTRe). Pour répondre aux exigences de réactivité, de transparence, de performance et d'innovation, Veolia Eau France souhaite continuer à co-construire, dans une logique de partenariat, de nouveaux modes de relation entre le public et le privé, autour de « Contrats de Service Public ».

En 2017, Veolia Eau France a bâti un nouveau projet d'entreprise « Osons 20/20 ! » dont l'ambition est d'être le leader et la référence des services d'eau et d'assainissement du futur. Pour cela, l'Eau France fait de la proximité son engagement premier avec la création de 67 Territoires répartis dans neuf régions permettant un ancrage territorial renforcé et des responsabilités au plus près du terrain. Ce projet d'entreprise pour l'Eau France « Osons 20/20 ! » vise à créer durablement de la valeur en s'appuyant sur une organisation adaptée aux opportunités du marché.

Le tableau suivant présente le chiffre d'affaires des principaux contrats municipaux à renouveler ou à renégocier en France dans la période 2018-2021 :

Ville	Chiffre d'affaires par an estimé (en millions d'euros)	Échéance contractuelle
Toulouse Assainissement	56	2020
Toulouse Eau potable	40	2020
Toulon (2 contrats eau potable/1 contrat assainissement)	32	2019

### Recyclage et Valorisation des Déchets

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

Le paquet économie circulaire adopté par la Commission européenne et la loi pour la transition énergétique et la croissance verte fixent des objectifs ambitieux de réduction des tonnages de déchets mis en décharge (-30 % d'ici 2020 et -50 % d'ici 2050) au profit du recyclage, de la prise en compte des déchets comme combustible solide de récupération et de la valorisation énergétique. Par ailleurs, en France,

Dans un contexte de recherche de nouveaux relais de croissance Nova Veolia a été créée en 2015. Nova Veolia est une filiale à 100 % de Veolia Eau France, dédiée au développement de services innovants à forte composante digitale. Incubateur de nouvelles activités, Nova Veolia développe et commercialise, via des sociétés d'expertise, des services nés d'expertises et de savoir-faire à forte valeur ajoutée. L'offre innovante de Nova Veolia s'adresse aux nouveaux besoins des entreprises publiques et privées, que celles-ci soient ou non dans le domaine de l'eau.

Le chiffre d'affaires de cette *Business Unit* en 2017 s'élève à 2 945,6 millions d'euros et représente 11,7 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2017.

Les commentaires sur l'évolution du chiffre d'affaires et les résultats de cette unité d'exploitation figurent au chapitre 3, section 3.2.2 *infra*.

L'ensemble des contrats de délégation de service public renouvelés en 2017 représente un chiffre d'affaires cumulé estimé à 98,4 millions d'euros dans un contexte toujours très concurrentiel.

Succès les plus significatifs de 2017 :

- Ajaccio (Corse), Veolia Eau France gère pour 12 ans la concession de la gestion des services de l'eau et de l'assainissement pour 83 401 habitants, répartis sur 10 communes ;
- Valenton (région Parisienne), Veolia Eau France est partenaire du SIAAP avec la création d'une SEMOP pour gérer la deuxième plus grande station d'épuration en Europe (3,6 millions Eq/h) ;
- la Métropole Européenne de Lille a confié à Veolia le marché public d'exploitation d'Ovilléo, station d'épuration dernière génération, dont les technologies sont un modèle de développement durable ;
- la Métropole du Mans, dans le cadre du marché public d'exploitation des usines de dépollution des eaux usées, Veolia Eau France participe à la construction d'un méthaniseur pour injecter du biogaz dans le réseau public de distribution de gaz.

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. Aussi, tout en recherchant des services de collecte et de valorisation efficaces économiquement, les acteurs du marché (collectivités locales et industriels) veulent contribuer aux objectifs de la loi pour la transition énergétique par des modes de production et de consommation plus sobres en ressources.

(1) Selon rapport BIPE 2015.

Partenaire de nombreux industriels et collectivités, Veolia activité Recyclage et Valorisation des Déchets a pour ambition d'être le producteur de référence de matières premières de recyclage et d'énergie verte en France. L'entreprise propose une gamme complète de solutions innovantes à toutes les étapes du cycle des déchets, depuis leur collecte jusqu'à leur valorisation sous forme de matière et d'énergie.

En amont du cycle des déchets, l'activité Recyclage et Valorisation des Déchets de Veolia fournit à ses clients industriels et collectivités :

- des solutions de collecte innovante adaptées aux enjeux territoriaux (économiques, sociaux, environnementaux) des collectivités, comme des contrats basés sur la performance ;
- des solutions de collecte des flux de déchets industriels et des offres intégrées de maintenance des équipements de production industriels.

En aval, Recyclage et Valorisation des Déchets assure des opérations de transformation des déchets en ressources, ainsi que des opérations de traitement destinées à éliminer les polluants :

- tri, recyclage et valorisation des déchets ménagers et des déchets industriels banals, grâce à des installations performantes permettant de produire des matières premières secondaires substituables aux matériaux vierges ;
- démantèlement de sites industriels et de matériels en fin de vie (navires, avions, trains, véhicules...) par la filiale Veolia Déconstruction France ;
- développement de filières de valorisation et de négoce qui lui permettent de réintroduire les matières secondaires dans les systèmes de production, par exemple, avec la société Triade, pour le recyclage et la valorisation des déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E), ou également VPFR, en charge du négoce de matières premières secondaires (papier/carton et plastiques) ;
- transformation des matières organiques en compost pour les rendre à la terre ;
- production de combustibles solides de récupération (CSR), mais aussi de chaleur et d'électricité à partir des déchets stockés ou incinérés ou de CSR.

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

Le chiffre d'affaires de cette *Business Unit* en 2017 s'élève à 2 468,9 millions d'euros et représente 9,8 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2017.

Les commentaires sur l'évolution du chiffre d'affaires de cette unité d'exploitation figurent au chapitre 3, section 3.2.2 *infra*.

### Veolia Énergie France

Veolia Énergie France propose des offres complètes de services énergétiques à ses clients en France, qu'ils soient publics ou privés. Veolia Énergie France a réalisé un chiffre d'affaires annuel de 122,5 millions d'euros au 31 décembre 2017.

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

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

Chacun de ces trois pôles possède ses propres domaines de compétences et fait bénéficier Veolia Énergie France d'une offre énergétique maîtrisée :

- de l'avant-projet à la conception ;
- de la réalisation à la mise en service ;
- de la maintenance à la garantie totale des installations ;
- de l'assistance technique à la formation spécialisée.

Veolia Énergie France propose des prestations à ses clients dans l'ensemble des secteurs d'activité :

- collectivités territoriales (bâtiments communaux, collèges, lycées, piscines) ;
- santé (hôpitaux, maisons médicales et de retraite...) ;
- défense nationale (armée, police...) ;
- industrie (agroalimentaire, laboratoires, cosmétiques...) ;
- habitat (copropriétés, logements sociaux, hôtels, résidences haut de gamme) ;
- tertiaire (immeubles, bureaux, cinémas, grande distribution, centres commerciaux...).

Les principaux contrats signés en 2017 dans le segment France avec des municipalités ou des entreprises industrielles et tertiaires sont les suivants\* :

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat	Chiffre d'affaires cumulé estimé (en millions euros)	Services fournis
<b>Eau France</b>					
Métropole Européenne de Lille	Mai	Renouvellement	5	40	Exploitation de station d'épuration
Syndicat Mixte de l'Agglomération Mâconnaise	Mai	Renouvellement	10	24	Production et distribution d'eau potable
Commune de Mâcon	Juin	Renouvellement	10	34	Production et distribution d'eau potable, collecte des eaux usées et pluviales
Communauté Urbaine Saint-Étienne Métropole	Juin	Renouvellement	12	24	Production et distribution d'eau potable
Commune de Bonifacio	Juillet	Renouvellement	12	24	Gestion et distribution d'eau potable et assainissement collectif
Le Mans Métropole Communauté Urbaine	Août	Renouvellement	9	60	Exploitation d'une station d'épuration. Conception et exploitation d'une unité de méthanisation
Syndicat Intercommunal d'Assainissement de l'Agglomération Parisienne (SIAAP)	Septembre	Gain	12	397	Exploitation de la station d'épuration de Valenton
Communauté Urbaine Le Creusot Montceau Les Mines	Octobre	Renouvellement	8	92	Production et distribution d'eau potable, collecte et dépollution des eaux usées
Nantes Métropole	Novembre	Renouvellement	8	24	Exploitation du service d'eau potable
Communauté d'Agglomération du Pays Ajaccien	Novembre	Renouvellement	12	168	Production et distribution d'eau potable, et assainissement collectif
Commune de Saint-Pierre (La Réunion)	Décembre	Renouvellement	11	123	Exploitation du service public de l'eau et de l'assainissement
<b>Recyclage et Valorisation des Déchets</b>					
Métropole Européenne de Lille (MEL)	Février	Renouvellement	4	35	Collecte des déchets encombrants
Métropole Européenne de Lille (MEL)	Mars	Renouvellement	12	295	Exploitation du centre de valorisation énergétique des déchets d'Halluin
Communauté d'Agglomération du Pays de Grasse (Grasse)	Mars	Renouvellement	5	29	Collecte des déchets ménagers et réalisation de prestations de service connexe
Syndicat Départemental d'élimination des déchets de l'Aube	Juin	Renouvellement	4	33	Traitement, tri et valorisation des déchets ménagers et assimilés
SAICA Paper France	Juillet	Renouvellement	3 <sup>(1)</sup>	109	Fourniture de papiers cartons
Smurfit Kappa Papier Recyclé France	Juillet	Renouvellement	3 <sup>(2)</sup>	45	Fourniture de papiers cartons récupérés
International Paper SA	Septembre	Renouvellement	5	20	Enlèvement, traitement, valorisation de déchets industriels
Reims Métropole (Grand Reims)	Octobre	Renouvellement	9	85	Exploitation du centre de valorisation énergétique des déchets ménagers ainsi que du réseau de chaleur d'interconnexion
SIVOM Rive Droite	Décembre	Renouvellement	5	45	Collecte et mise à disposition de déchetteries
Rennes Métropole	Décembre	Renouvellement	3,5	35	Exploitation de l'unité de valorisation énergétique des déchets
<b>Énergie France</b>					
Ville de Nice	Mai	Gain	8	25	Exploitation des installations de chauffage, de climatisation et production d'eau chaude sanitaire
Toulouse Métropole	Juillet	Gain	20	25	Exploitation d'un réseau de chaleur de production et de distribution de chaleur
13 Habitat Marseille	Juillet	Gain	6	30	Exploitation d'installations de chauffage collectif, d'eau chaude sanitaire et de climatisation

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

(1) Tacite reconduction de deux fois un an.

(2) Tacite reconduction d'un an, dans la limite de deux fois.

### 1.5.2.2 Europe hors France

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

Le chiffre d'affaires de ce segment Europe hors France en 2017 s'élève à 8 504,4 millions d'euros et représente 33,8% du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2017. L'EBITDA s'élève à 1 305 millions d'euros (39,7% de l'EBITDA du Groupe au 31 décembre 2017).

Les commentaires sur l'évolution du chiffre d'affaires et les résultats de ce segment figurent au chapitre 3, section 3.2.2 *infra*.

#### Europe centrale et orientale

Veolia est largement implanté en Europe centrale sur les marchés de l'eau et de l'énergie, où le Groupe gère les services publics d'eau potable et/ou d'assainissement de grandes villes dont les capitales Prague, Sofia, et Bucarest. Veolia dessert également en eau environ 35 % de la population tchèque. Sur le marché de l'énergie, le Groupe dispose dans cette région d'une forte présence en matière d'exploitation des réseaux de chaleur (production et/ou distribution), notamment en Pologne (position de premier plan par sa présence à Varsovie, Poznan et Lodz), en République tchèque (Prague Rive gauche et Ostrava), Slovaquie (Bratislava), Hongrie (Pecs) et Roumanie (Ploiesti et Iasi).

En 2017, ces implantations ont été renforcées notamment par l'acquisition en Hongrie de deux centrales de cogénération de taille moyenne localisées au Nord-Ouest de la Hongrie (à 150 km de Budapest) enrichissant ainsi notre portefeuille de centrales à biomasse (Dorog, Pecs, Szakoly) et l'acquisition en Pologne de Poltino Energia SA., plateforme desservant en chaleur la zone industrielle et la ville de Lezajsk (200 km à l'est de Cracovie). Veolia a également pris pied sur le marché des déchets en République tchèque *via* des acquisitions de sociétés spécialisées dans le recyclage et la valorisation des déchets industriels et commerciaux non dangereux.

La majeure partie des activités de Veolia sont des délégations de service public pour le compte de collectivités locales, exécutées dans le cadre de contrats de concession ou de location/exploitation des infrastructures, ou au travers d'activité régulée au sein du métier Énergie. Le portefeuille inclut également des contrats de services aux entreprises et aux collectivités locales, voire la fourniture d'énergie et de fluides (chaleur, froid, eau chaude, eau réfrigérée...). Veolia propose des modèles contractuels innovants traçant la performance énergétique (comme le contrat de performance énergétique avec le complexe universitaire de Kosice en Slovaquie) et/ou environnementale.

En Europe centrale, les développements du Groupe sont portés par les politiques européennes et les réglementations associées dans le domaine de l'environnement, de l'énergie (efficacité énergétique, soutien des énergies renouvelables et de la cogénération à haute efficacité) et de gestion du changement climatique, qui induisent des besoins d'amélioration et de modernisation des services et des infrastructures (mise aux normes).

#### Royaume Uni/Irlande

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

- les clients municipaux principalement dans la valorisation énergétique et le recyclage de déchets ;
- les clients industriels dans les métiers Eau, Énergie et Déchets pour réduire les consommations de ressources et assurer la sécurité d'approvisionnement dans le cas de l'eau et de l'énergie ;
- les compagnies d'eau régulées pour réduire les consommations d'eau et produire de l'énergie à partir des eaux usées ;
- enfin, les clients commerciaux grâce à des solutions sur mesure permettant de minimiser la mise en décharge de déchets et de créer de l'énergie et des matériaux recyclés.

Les municipalités étant soumises à des contraintes budgétaires grandissantes (baisse des investissements de 40 % depuis 2010) et les industriels à la concurrence mondiale, ces marchés des services environnementaux font face à certaines pressions.

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

#### Europe du Nord

En Europe du Nord, le contexte réglementaire en matière environnementale et le climat d'affaires sont favorables aux métiers de Veolia, à l'exception notable du service public de l'eau que les collectivités ne délèguent que rarement. Des opportunités existent pour Veolia dans les différents pays de la zone, notamment dans la mise en œuvre de solutions innovantes d'un point de vue environnemental autour des infrastructures d'utilités.

En Allemagne, le Groupe est présent sur ses trois grands métiers : l'Eau, les Déchets et l'Énergie, *via* des partenariats avec des collectivités publiques, des clients industriels ou des sociétés de services. En 2017, Veolia a renforcé sa présence dans les activités de valorisation des déchets grâce à des petites acquisitions dans les secteurs du recyclage des plastiques et des carburants de substitution.

Veolia est actif au Benelux, sur les métiers de l'Énergie et de l'Eau. Aux Pays-Bas, Veolia est par ailleurs présent dans la gestion des utilités de parcs industriels, ainsi que dans le recyclage des plastiques et du papier.

Dans les pays nordiques (Suède, Norvège et Finlande), au-delà des métiers Eau et Énergie, Veolia a pris position en 2017 sur le marché du recyclage (papiers, plastiques) et du nettoyage industriel et est ainsi en mesure d'offrir à ses clients industriels des prestations couvrant l'ensemble des métiers du Groupe.

Veolia en Europe du Nord propose une large gamme d'offres « différenciantes » en matière d'économie circulaire – recyclage, valorisation des boues, biogaz, des contrats de performance pour l'Eau et l'Énergie (ex : l'efficacité énergétique des bâtiments), des offres résilience pour la gestion des eaux pluviales en Allemagne ; des contrats multi-métiers pour les municipalités ou les parcs industriels avec un objectif de réduction de leur empreinte environnementale, le maillage territorial de Veolia permettant la combinaison des trois métiers.

### Autres pays d'Europe

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

Les activités de Veolia au Portugal sont la valorisation énergétique à partir de déchets solides municipaux et les solutions d'efficacité énergétique sur des installations thermiques dans les bâtiments et les industries pour ses clients des secteurs public et privé.

Leader de l'efficacité énergétique en Espagne, Veolia se diversifie progressivement sur les activités traditionnelles du Groupe. Dans le domaine de l'énergie, Veolia gère près de 8 000 installations, de l'exploitation de réseaux de froid et chaleur (dont EcoEnergies Barcelona à partir de biomasse) à l'efficacité énergétique des bâtiments (Hôpitaux de Bilbao, Madrid, Vigo entre autres) en passant par les utilités industrielles (L'Oréal, Indra, Soria Natural). Afin de garantir la meilleure performance à ses clients, industriels et municipaux, Veolia a ouvert en Espagne son centre de gestion énergétique, le *Hubgrade*, permettant le contrôle à distance et en temps réel de toutes ses installations.

Veolia gère également l'unique incinérateur de déchets spéciaux en Espagne (à Constanti, en Catalogne), un site de traitement mécanique et biologique, compostage, valorisation énergétique et méthanisation des déchets (dans la région du Maresme à Mataro, Catalogne), la station d'épuration de Saragosse, et l'une des plus grandes usines de dessalement du pays, à Almeria.

En Italie, Veolia est actif dans le domaine des services de gestion intégrée de l'énergie, à travers sa filiale SIRAM. Plus de 4 800 installations thermiques sont gérées pour ses clients publics et privés. Veolia propose des contrats multi-services et de performance énergétique pour le secteur du tertiaire avec une forte pénétration du marché des hôpitaux (ex : Polyclinique de Milan, ASP de Palerme), du secteur de l'administration publique (ex : Université de Parme, région Lombardie) et du secteur industriel (ex : contrat multi-technique avec Peroni et Leonardo).

Les principaux contrats signés en 2017 dans le segment Europe hors France avec des municipalités ou des entreprises industrielles et tertiaires sont les suivants\* :

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat	Chiffre d'affaires cumulé estimé (en millions euros) <sup>(1)</sup>	Services fournis
Azienda Sanitaria Provinciale (ASP) Palermo Italie	Janvier	Gain	9	41	Services énergétiques collectifs
Knauf Insulation Limited Royaume-Uni	Janvier	Gain	11	56	Gestion des déchets industriels
Heineken et ville de Lezajsk (Poltino Energia) Pologne	Janvier	Gain	10	27	Fourniture de chaleur industrielle et collective
CEZ Energetické služby - (TEVI) (Vítkovice) République Tchèque	Février	Gain	15	26	Connexion de la zone industrielle au réseau de chaleur
Servicio Andaluz de Salud - Hôpital Reina Sofia (Cordoue) Espagne	Mars	Renouvellement	15	56	Services énergétiques pour trois hôpitaux
Hôpital Umberto I Ancona Italie	Mars	Gain	6	42	Services énergétiques
PCA SLOVAKIA, s.r.o - Sloveo (Trnava) Slovaquie	Mars	Renouvellement	3	18	Réalisation de prestations industrielles multi-services
South London Waste Partnership Royaume-Uni	Mars	Gain	8	238	Gestion des déchets solides
Université Catholique de Louvain (Woluwe-Saint-Lambert) Belgique	Juillet	Gain	10 <sup>(2)</sup>	4	Services énergétiques, maintenance d'un réseau de chaleur
Irish Water (Ringsend) Irlande	Décembre	Gain	2	51	Services d'eau municipaux

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

(1) Le chiffre d'affaires cumulé est estimé à partir du montant en devise du contrat converti en euros au taux moyen de clôture 2017.

(2) Renouvellement possible pour une durée de cinq ans.

### 1.5.2.3 Reste du monde

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

Le chiffre d'affaires de ce segment Reste du monde en 2017 s'élève à 6 618,6 millions d'euros et représente 26,34 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2017. L'EBITDA s'élève à 938,3 millions d'euros (28,57 % de l'EBITDA du Groupe au 31 décembre 2017).

Les commentaires sur l'évolution du chiffre d'affaires et les résultats de ce segment figurent respectivement au chapitre 3, section 3.2.2 *infra*.

#### Amérique du Nord

Aux États-Unis et au Canada, l'activité de Veolia se partage équitablement entre clients industriels et municipaux.

Présent auprès des agglomérations, des villes, des collectivités, des hôpitaux, de toute une variété de campus universitaires urbains, Veolia en Amérique du Nord offre ses métiers de la gestion de l'Eau, de l'Énergie et des Déchets. Veolia propose des solutions d'exploitation et de maintenance dans le secteur de l'énergie aux clients municipaux ou commerciaux. Une part importante de son activité Énergie concerne les services pour les réseaux de chaleur et froid urbains et Veolia offre également des services d'efficacité énergétique et des solutions de conseil.

Le Groupe est un des leaders des services d'exploitation et de maintenance des réseaux d'eau potable et d'assainissement dans le secteur nord-américain par le biais de partenariats public-privé avec des agglomérations, des villes et des organismes publics. À côté de ces modèles traditionnels, Veolia a développé un modèle novateur de services de gestion des eaux, visant à aider les villes à identifier et mettre en œuvre des gains d'efficacité, qui a été mis en œuvre avec succès dans des villes comme New York, Washington DC et Pittsburgh.

Auprès des clients industriels, Veolia est majoritairement actif dans les métiers de l'Eau et des Déchets, avec une part significative du chiffre d'affaires dans le secteur du pétrole et du gaz (forte présence dans les raffineries : services de régénération, traitement des boues huileuses, nettoyage industriel de cuves, 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 processus de récupération de solvants et des programmes de réutilisation, Veolia transforme les défis environnementaux des clients industriels en solutions d'économie circulaire.

Ces solutions d'économie circulaire, 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 nettoyage et du recyclage des eaux usées. Avec le développement de ses offres de régénération, le soufre élémentaire, l'acide sulfurique usagé et les gaz souffrés 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.

Début 2018, Veolia Environmental Services North America, LLC, filiale de Veolia North America, et Clean Harbors, ont annoncé la signature d'un accord définitif en vertu duquel Clean Harbors fera l'acquisition de la division américaine de Services de nettoyage

industriel de Veolia North America. Cette acquisition a été conclue le 23 février 2018.

La transaction n'affecte pas les opérations de nettoyage industriel menées au Canada et dans les autres régions du monde.

#### Amérique latine

En Amérique latine, Veolia est présent dans les métiers de l'Eau, des Déchets et de l'Énergie, au Brésil, en Argentine, au Chili, en Colombie, au Pérou, au Mexique et en Équateur. Initialement, l'activité dans ces pays était principalement orientée vers les collectivités. Depuis la reprise à 100 % de Proactiva en 2013, Veolia a pour ambition de déployer ses solutions à plus forte valeur ajoutée, comme la gestion des déchets dangereux à partir de la filiale mexicaine (RIMSA), le recyclage des eaux de process industrielles, et depuis 2017, la récupération et le traitement de solvants en Argentine.

La volonté confirmée de nombreux états de la zone de s'inscrire dans une croissance verte se traduit par un renforcement des contraintes environnementales conduisant les entreprises industrielles à mettre en œuvre des solutions de recyclage et de valorisation et à maîtriser davantage leur empreinte environnementale. Par ailleurs, les pouvoirs publics des métropoles d'Amérique latine veillent à accompagner la croissance urbaine en développant des services publics efficaces, performants et durables. Les grands axes de progrès concernent notamment : l'optimisation des services publics, la création de solutions de valorisation des déchets, une gestion raisonnée de la ressource en eau et la préservation des milieux naturels. Ainsi en 2017, Veolia a remporté l'appel d'offres public du Gouvernement de la ville de Mexico et a signé un contrat pour la conception, la construction et la gestion de la première Unité de Valorisation Énergétique des déchets d'Amérique latine. D'une capacité deux fois supérieure à la plus importante installation française, cette unité transformera quotidiennement près d'un tiers de déchets ménagers de la Ville en énergie verte, la production de 965 000 MWh électriques annuels devant alimenter directement le métro de Mexico.

Le portefeuille d'activités existant est une excellente base de développement, afin de continuer à déployer les offres traditionnelles du Groupe pour les collectivités (par exemple : extension de la concession d'eau de Monteria – Colombie) et de croître sur les segments minier, pétrole et gaz et agroalimentaire en proposant ses offres à forte valeur ajoutée pour les clients industriels. Grâce à son alliance avec EPM (Empresas Publicas de Medellin), acteur majeur des services publics en Colombie, et à des acquisitions ciblées de sociétés locales spécialisées, Veolia déploie également ses offres d'efficacité énergétique dans cette zone.

#### Asie

En Asie, Veolia est présent sur ses trois grands métiers. Les principaux moteurs du développement en Asie sont le traitement des déchets dangereux, l'économie circulaire, les services dans les segments industriels du pétrole et du gaz, et de la chimie, ainsi que les prestations de démantèlement et réhabilitation des sols. Au Japon, Veolia vise principalement des services dans le domaine de l'eau en modèle concessif ou les contrats de performance, la production d'énergie à partir de sources renouvelables et la production de plastiques recyclés.

En Chine et à Hong-Kong, 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 : Shenzhen, Shanghai Pudong, Changzhou) et des activités de gestion de déchets dangereux sur tout le territoire. Veolia est aussi présent dans l'Énergie avec des contrats de réseaux de chaleur (Harbin, Jiamusi), d'utilités industrielles (CTC et SanWaYao) et une activité de services aux bâtiments en développement. En Corée, Veolia se positionne en priorité sur les marchés des services aux industriels, historiquement dans la fourniture et le traitement d'eau et plus récemment dans la fourniture de vapeur produite à partir de fuels alternatifs ainsi que dans le traitement des déchets industriels. Les marchés de Veolia en Asie sont portés par la croissance économique, l'essor d'une classe moyenne et l'urbanisation (64 % de la population vivra en zone urbaine en 2025), et les politiques réglementaires (ex. le 13<sup>e</sup> plan quinquennal en Chine fixe des ambitions en matière environnementale notamment en termes d'impact carbone).

### Pacifique

En Australie, l'activité de Veolia se répartit à 80 % dans l'industrie et 20 % dans le municipal concentrée principalement dans les métiers des Déchets. Les marchés porteurs sont les industries du pétrole et du gaz, des mines, en matière d'efficacité énergétique, de traitement et de valorisation des déchets. Le marché traditionnel de l'eau reste une opportunité de développement tirée par la digitalisation des services et par la volonté des collectivités d'améliorer la satisfaction client.

### Afrique/Moyen-Orient

Sur le marché municipal, l'Afrique et le Moyen-Orient sont des géographies dynamiques portées par la très forte croissance démographique, l'urbanisation et les enjeux sociaux (accès aux

services, prix des services). Des grands programmes d'infrastructures ont émergé au Moyen-Orient comme Dubaï 2020 ou Qatar 2022, qui s'accompagnent d'une prise de conscience environnementale forte vis-à-vis de la protection des ressources. En Afrique, où l'accroissement des services essentiels est une des conditions du développement du continent, de nombreuses solutions de financements extérieurs sont disponibles pour la réalisation de nouveaux projets.

Sur le marché industriel, malgré la baisse des cours du brut et des minerais, les industries pétrolières et minières nationales et internationales, très présentes dans la zone, restent un secteur porteur, tout comme l'industrie agroalimentaire portée par la croissance démographique (traitement des effluents et des déchets dangereux, fourniture d'eau de *process*). Enfin, sur le marché du tertiaire, Veolia est très présent au Moyen-Orient *via* sa filiale ENOVA, joint-venture avec Majid-Al-Futtaim.

En Afrique, Veolia est principalement présent dans trois pays : le Maroc, le Gabon <sup>(1)</sup> et le Niger. 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 villes de Rabat, de Tanger et de Tétouan. Au Gabon, Veolia assure, dans le cadre d'un contrat de concession, les services de production et de distribution d'électricité et d'eau potable pour l'ensemble du pays <sup>(1)</sup>. Enfin, au Niger, Veolia dessert l'ensemble des centres urbains du pays en eau potable dans le cadre d'un contrat d'affermage.

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

(1) Cf chapitre 3, sections 3.7 et 3.1.1 *infra*.

Les principaux contrats signés en 2017 dans le segment Reste du monde avec des municipalités ou des entreprises industrielles et tertiaires sont les suivants\* :

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat	Chiffre d'affaires cumulé estimé (en millions euros) <sup>(1)</sup>	Services fournis
Hyundai Powertech République de Corée	Janvier	Gain	10	17	Gestion de l'eau industrielle
ABSA (Aguas Bonaerenses S.A.) Argentine	Janvier	Gain	3	60	Gestion de l'eau municipale
La République Gabonaise	Janvier	Prorogation <sup>(2)</sup>	5	1 737	Gestion des services d'eau et d'électricité
TIANREC (Shaanxi Non-Ferrous Tian Hong REC Silicon Materials Co. Ltd) Chine	Février	Gain	1	11	Gestion de l'eau industrielle
Chevron Australia Pty. Ltd. Australie	Mars	Gain	3	25	Services industriels
Agencia de Gestión urbana de la Ciudad de México - Ville de Mexico Mexique	Mai	Gain	30	886	Conception, construction, gestion d'une unité de valorisation énergétique
Ville d'Honolulu Hawaii États-Unis	Juin	Renouvellement	5	21	Exploitation et maintenance d'une usine de traitement d'eaux usées
Commune de Maipu Chili	Août	Gain	6	28	Gestion des déchets urbains
EPAM MANTA (Manta Alianza) Équateur	Septembre	Gain	10	51	Gestion de l'eau municipale
Emirates Global Aluminium PJSC (EGA) (Al Taweelah) Emirats Arabes Unis	Septembre	Gain	5	27	Transport de résidus de bauxite et stockage à sec
Ville d'Hamamatsu Japon	Octobre	Gain	20	450	Contrat de concession STEP
MP Water Pty Ltd Australie	Novembre	Gain	15	272	Gestion de l'eau industrielle
Ville de Danbury, Connecticut États-Unis	Novembre	Renouvellement	5	21	Exploitation et maintenance d'une usine de traitement d'eaux usées
Oman Power and Water Procurement Company (Salalah) Oman	Décembre	Gain	20	90	Gestion de l'eau municipale
KleanNara Co. Ltd République de Corée	Décembre	Gain	15	95	Traitement des eaux usées sur un site industriel
Antero Treatment LLC États-Unis	2017	Gain	10	57	Collecte, conditionnement, traitement des boues

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

(1) Le chiffre d'affaires cumulé est estimé à partir du montant en devise du contrat converti en euros au taux moyen de clôture 2017.

(2) Cf chapitre 3, sections 3.7 et 3.11 infra.

### 1.5.2.4 Activités mondiales (entreprises de spécialité mondiale)

Les entreprises de spécialité mondiale du Groupe regroupent les métiers de Veolia qui ont vocation à être exercés et dirigés d'un point de vue opérationnel au plan mondial. Elles regroupent les activités suivantes du Groupe : l'ingénierie et la construction dans le domaine de l'eau et des réseaux, les activités relatives aux déchets dangereux, le traitement et le recyclage des boues et enfin les activités multi-métiers.

Le chiffre d'affaires de ce segment Activités mondiales en 2017 s'élève à 4 558,3 millions d'euros et représente 18,14 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2017. L'EBITDA s'élève à 259,8 millions d'euros (7,91 % de l'EBITDA du Groupe au 31 décembre 2017).

Les commentaires sur l'évolution du chiffre d'affaires et les résultats de ce segment figurent respectivement au chapitre 3, section 3.2.2 *infra*.

#### Veolia Water Technologies

Veolia Water Technologies (VWT) porte les offres conception et réalisation du Groupe dans le domaine de l'eau. La filiale conçoit et construit des usines de production d'eau potable et de traitement des eaux usées partout dans le monde, pour les clients municipaux et industriels. VWT propose également, *via* ses filiales, des solutions, des équipements et des technologies spécifiques du traitement des eaux ainsi que des solutions d'intervention mobiles.

#### SADE

SADE est spécialisée dans la conception, la construction, la réhabilitation et l'entretien des réseaux et des ouvrages d'adduction et de distribution d'eau potable pour ses clients publics. Cette filiale a étendu son activité aux clients industriels pour l'alimentation en eau brute et en eau potable de leurs sites de production.

#### Déchets dangereux

Ce pôle « Déchets Dangereux » comprend les activités relatives à la collecte et au traitement des déchets dangereux. De fait, il intègre les offres de solutions que propose le Groupe dans le domaine nucléaire, dont la gamme s'est étoffée en 2016 avec l'acquisition de Kurion.

#### SARP – SARP Industries

Tandis que SARP est spécialisée dans la maintenance des réseaux d'assainissement et la maintenance industrielle *via* sa filiale Sodi, SARP Industries (SARPI) est spécialisée dans le traitement et la valorisation des déchets dangereux, le stockage et la dépollution des sols. SARPI a notamment étendu sa plateforme européenne de traitement des déchets dangereux en 2014 avec l'acquisition de l'unique installation d'incinération spécialisée en Espagne, située en Catalogne au cœur du pôle chimique de Tarragone.

Le traitement des déchets dangereux est un marché à fort potentiel de développement et Veolia a acquis des procédés de valorisation très innovants permettant de produire des matières premières de haute qualité tout en maîtrisant les risques sanitaires et environnementaux liés aux déchets dangereux. Veolia bénéficie de technologies, d'un savoir-faire et d'une organisation unique pour conforter son développement dans le traitement des pollutions difficiles.

#### Nuclear Solutions

Veolia a regroupé ses activités de services dans le domaine nucléaire dans une *Business Unit* : Nuclear Solutions. Cette entité regroupe les sociétés Kurion, Veolia ES Alaron et Asteralis.

L'ambition du Groupe dans le domaine de l'assainissement nucléaire était annoncée en 2013 avec la signature d'un accord général de collaboration avec le Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA), et la création d'Asteralis. L'acquisition en 2016 de Kurion, société californienne qui a permis de stabiliser la centrale nucléaire de Fukushima Daiichi et spécialiste des technologies d'assainissement nucléaire, complète l'offre de Veolia pour l'industrie nucléaire. Le Groupe dispose désormais de l'ensemble des solutions, notamment de la caractérisation, de la robotique, de la séparation d'éléments radioactifs, de la décontamination et de la 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.

#### Autres

##### Sede Environnement

La filiale Sede Environnement propose une gamme de services de traitement et de valorisation des boues, principalement par compostage, méthanisation et déshydratation. Sa filiale Angibaud a développé une gamme d'engrais organiques très étendue et une expertise dans ce domaine.

##### Veolia Industries Global Solutions

Veolia Industries Global Solutions (VIGS) porte les contrats de services aux industriels le plus souvent multi-pays et multi-métiers. Plus précisément, VIGS dispose de quatre offres intégrées dédiées aux Grands Comptes Industriels : *Integrated Facility Management* (IFM), Gestion Intégrée des Utilités, Gestion des Plateformes Industrielles et Gestion des Projets de Conception, Construction et Financement de nouvelles installations. Ces offres se déclinent dans différents secteurs industriels notamment : Automobile, Pharmaceutique, Défense et Aéronautique, Sidérurgie, Agroalimentaire et Chimie. VIGS exploite, pour le compte des industriels, leurs actifs de production et leurs utilités, mais également un large panel de services constitué de plus de 30 métiers différents (*cf.* section 1.3.1.4 *supra*).

Les principaux contrats signés en 2017 dans le segment Activités mondiales avec des municipalités ou des entreprises industrielles et tertiaires sont les suivants\* :

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat	Chiffre d'affaires cumulé estimé (en millions euros) <sup>(1)</sup>	Services fournis
<b>Eau</b>					
SGP Société du Grand Paris France	Janvier	Gain	3	17	Travaux de génie civil sur la ligne 15 du Grand Paris
EuroChem - VolgaKaliy LLC (Moscou) Russie	Mars	Extension	1,5	45	Fourniture et exploitation d'équipements de traitement d'effluents miniers
Office National de l'Electricité et de l'Eau potable (ONEE) Maroc	Mars	Gain	1	19 <sup>(3)</sup>	Fourniture et pose de canalisations et d'équipements d'alimentation en eau potable
North American Lithium Inc. Canada	Mars	Gain	2	9	Fourniture et exploitation d'équipements de traitement d'effluents miniers
Sjøtroll Havbruk AS Norvège	Avril	Gain	2	33	Conception et fourniture d'une station de traitement d'eau destinée à l'aquaculture
Société Nationale des Eaux du Sénégal (SONES) Sénégal	Avril	Gain	2	32	Fourniture et pose de canalisations et d'équipements d'alimentation en eau potable
Syndicat Intercommunal pour l'Aménagement Hydraulique des vallées du Croult et du Petit Rosne (SIAH) France	Juillet	Gain	10	117	Extension et mise aux normes d'une station de dépollution des eaux usées
<b>Déchets</b>					
Total Marketing Services France	Juillet	Gain	7,5	14	Réhabilitation et dépollution des sols et des eaux souterraines d'un ancien dépôt pétrolier
<b>Multimétiers</b>					
CENEXI Belgique	<sup>(2)</sup>	Extension du contrat cadre	8	10	Réalisation de prestations multiservices et multi techniques
Peugeot Citroën Automobiles France	Mars	Gain	3	9	Réalisation de prestations multiservices et multi techniques
SK Biotek Irlande	Novembre	Gain	3	12,5	Réalisation de prestations multiservices et multi techniques

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

(1) Le chiffre d'affaires cumulé est estimé à partir du montant en devise du contrat converti en euros au taux moyen de clôture 2017.

(2) Contrat signé en décembre 2016.

(3) Chiffre d'affaires TTC.

## 1.5.3 AUTRES ÉLÉMENTS D'ACTIVITÉS

### 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 positionnement de référence en matière de services à l'environnement.

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 de la création d'outils alliant l'expertise des métiers du Groupe et les nouvelles technologies, ainsi que de procédés et dispositifs innovants. Veolia s'attache à protéger ces innovations par des moyens adaptés.

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.

### 1.5.3.2 Propriétés immobilières, usines et équipements

La Société dispose, pour l'exercice de ses activités, de biens et équipements sur lesquels elle détient des droits de natures très différentes.

La valeur brute totale des actifs immobilisés du Groupe (hors autres actifs incorporels) s'élève au 31 décembre 2017 à 27 209,3 millions d'euros (12 383,8 millions d'euros en valeur nette au 31 décembre 2017 représentant 32 % du total du bilan consolidé) contre 27 260,2 millions d'euros au 31 décembre 2016 retraité (12 688,5 millions d'euros en valeur nette retraitée).

Dans le cadre de ses activités concessives, Veolia Environnement est amené à assurer des services d'intérêt collectif (distribution d'eau potable, de chaleur ou service de collecte des ordures ménagères...) à une collectivité moyennant une rémunération en fonction du service rendu. Ces services collectifs (services également qualifiés d'intérêt général, d'intérêt économique général ou de service public) sont gérés par Veolia Environnement généralement dans le cadre de contrats conclus à la demande des entités publiques qui conservent le contrôle des actifs liés à ces services collectifs. Les contrats de concessions se caractérisent par le transfert du droit d'exploiter pour une durée limitée, sous le contrôle de la collectivité publique, au moyen d'installations dédiées mises en place par Veolia Environnement ou mises à sa disposition par l'autorité délégante (gratuitement ou moyennant le paiement de redevances). Il s'agit principalement d'installations de type canalisations, usines de traitement et d'assainissement, pompes, etc., dans l'Eau, usines d'incinération dans les Déchets, réseaux de distribution de chauffages urbains, chaufferies et centrales de cogénération dans l'Énergie.

Concernant ces actifs, Veolia Environnement est généralement soumis à une obligation contractuelle d'entretien et de réparation des actifs des installations gérées au titre de ces contrats de service public. Les frais d'entretien et de réparation en découlant font l'objet, le cas échéant, de provisions pour engagements contractuels en cas de retard dans les travaux à réaliser. La nature et l'étendue des droits acquis et des obligations incombant à Veolia Environnement dans ces différents contrats diffèrent en fonction des prestations de service public qui sont rendues dans les différents métiers du Groupe.

Dans le cadre de contrats d'externalisation avec des clients industriels, de contrats de BOT (Build, Operate, Transfer) ou de contrats d'incinération ou de cogénération, le Groupe peut accorder

aux clients un droit d'usage d'un ensemble d'actifs en contrepartie de loyers inclus dans la rémunération globale du contrat. Compte tenu de l'application de l'IFRIC 4, le Groupe devient alors un crédit-bailleur à l'égard de ses clients. Les actifs correspondants sont alors enregistrés au bilan consolidé en actifs financiers opérationnels.

Le Groupe est par ailleurs pleinement propriétaire d'installations industrielles notamment pour les activités exercées hors contrats globaux dans l'activité Déchets (Centre de Stockage des Déchets CSD ou CSDU et usines de traitements de déchets dangereux), dans l'activité Énergie (cogénération). Ces actifs sont classés au bilan consolidé en actifs corporels. Les immobilisations corporelles du Groupe sont soumises à des charges telles que les obligations contractuelles d'entretien et de réparation ou les coûts de fermeture et post-exploitation.

Au global, le Groupe dispose d'environ 10 500 sites de production, dont :

- 4 117 usines de production d'eau potable gérées ;
- 2 878 usines de traitement d'eau usée opérées ;
- 579 unités de traitement des déchets exploitées ;
- 2 961 sites industriels gérés.

Le patrimoine immobilier dont le Groupe détient la propriété juridique sans obligation de rétrocession, est relativement limité. Le Groupe s'efforce de ne pas être propriétaire de ses bureaux.

Par ailleurs les actifs financés au moyen de contrats de location financement qui peuvent entrer dans l'une des trois catégories d'actifs immobilisés cités ci-dessus représentent un montant net de 184 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Enfin, les actifs mis à disposition dans le cadre de contrats de concession (que ce soit par le Groupe ou l'autorité délégante) donnent lieu en l'absence de rémunération garantie, à la comptabilisation d'actifs incorporels du domaine concédé.

Les principales polices d'assurance souscrites par la Société sont décrites au chapitre 5, section 5.3 du présent document de référence.

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

## 1.6 Réglementation environnementale

Les activités du Groupe sont soumises à de nombreuses réglementations environnementales, évolutives et de plus en plus strictes, tant au sein de l'Union européenne, de l'Amérique du Nord, de l'Australie et de la Chine que dans les pays émergents. Ces réglementations sont généralement techniques, complexes et imposent des contraintes importantes.

### 1.6.1 RÉGLEMENTATION TRANSVERSALE

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

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

#### En Europe

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

**En matière de réduction de la pollution**, la directive n° 2010/75/UE du 24 novembre 2010 relative aux émissions industrielles (dite directive IED) vise à refondre la directive relative à la prévention et la réduction intégrées de la pollution (IPPC) de 1996 et six directives sectorielles. Désormais, le champ d'application est étendu à de nouvelles activités, les autorisations administratives devront être délivrées en fonction de l'utilisation des « Meilleures Techniques Disponibles » (MTD) en matière de minimisation de la pollution et selon une approche intégrée, prenant en compte les rejets dans l'air, l'eau, le sol mais également la gestion des déchets et l'utilisation efficace de l'énergie. Des obligations de surveillance des émissions susceptibles de contaminer le sol et les eaux souterraines sont créées (nouvelles valeurs limites d'émission). La directive IED prévoit également d'établir un « rapport de base » de l'état du site avant la mise en service de l'installation ou avant la première actualisation de l'autorisation délivrée, et une redéfinition de l'obligation de remise en état du site lors de la cessation d'activité.

**En matière de produits chimiques**, le règlement (CE) n° 1907/2006 du 18 décembre 2006 concernant l'enregistrement, l'évaluation et l'autorisation des substances chimiques (REACH) vise à prévenir les risques sanitaires et environnementaux liés à la fabrication et l'utilisation de substances chimiques 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 en particulier pour le Groupe, en tant qu'utilisateur et producteur, un renforcement de la coopération et l'échange d'informations avec les fournisseurs et les clients. Avec la même finalité que le règlement REACH, le règlement (CE) n° 1272/2008 du 16 décembre 2008 relatif à la classification, à l'étiquetage et à l'emballage (CLP – *Classification, Labelling, Packaging*) harmonise les dispositions existantes et les critères concernant la classification, l'emballage et l'étiquetage des

substances dangereuses en tenant compte du Système Général Harmonisé (« SGH ») des Nations Unies.

Pour les substances chimiques devant être enregistrées au sein du Groupe, les entités légales concernées se conforment au calendrier fixé par le règlement REACH. Après avoir procédé de manière systématique au pré-enregistrement de substances potentiellement concernées, et après les deux premières échéances d'enregistrement, les prochaines échéances sont suivies ainsi que l'évolution du règlement et l'actualisation de ses annexes.

En matière de biocides, autres substances chimiques utilisées par le Groupe, le règlement (UE) n° 528/2012 du 22 mai 2012 concernant la mise à disposition sur le marché et l'utilisation des produits biocides a renforcé leur contrôle et harmonisé les procédures d'autorisation.

**Quant aux gaz à effet de serre (GES) dans l'atmosphère**, leur augmentation a amené certains États et la communauté internationale, à mettre en place des dispositifs réglementaires pour en limiter la progression.

Au niveau international, le protocole de Kyoto donnait pour objectif à l'Union européenne de réduire de 8 % les émissions de GES sur son territoire pour la période 2008-2012 par rapport au niveau de 1990. La directive n° 2003/87/CE du 13 octobre 2003 modifiant la directive n° 96/61/CE a créé un système 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 une première période (2005-2007), puis une deuxième (2008-2012) correspondant à la période d'engagement du protocole de Kyoto. La directive n° 2009/29/CE du 26 avril 2009 a étendu le SCEQE à une troisième période (2013-2020) qui prévoit une réduction progressive des allocations de quotas et de nouvelles procédures d'attribution afin d'atteindre une réduction des émissions de GES de 20 % en 2020 par rapport aux niveaux de 1990. Le protocole de Kyoto n'a malheureusement pas été prolongé suite aux récentes COP (Conférence of the Parties), seule une obligation de maintenir le réchauffement climatique sous les 2° C a été actée dans l'Accord de Paris.

La décision de la Commission du 15 décembre 2010 définit les règles d'allocation de quotas gratuits pour la période 2013-2020 qui baissent pour le secteur chaleur d'une allocation type de 80 % en 2013 à 30 % en 2020. L'Union européenne a décidé de reconduire le système d'échange des quotas de CO<sub>2</sub> jusqu'en 2030. Un projet de directive dit « phase 4 » a été négocié toute l'année 2017 par la Commission, le Parlement et le Conseil européen. La directive n'a pas encore été publiée mais son contenu est stabilisé, le vote final est attendu pour le mois de février 2018. La continuité de l'ETS démontre l'engagement de l'Union européenne pour continuer à donner un prix au CO<sub>2</sub>.

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

Entrée en vigueur le 6 octobre 2015, la décision n° 2015/1814 du Parlement européen et du Conseil impose la mise en place dès 2019 d'un mécanisme qui verra 12 % du nombre des quotas en circulation enlevé du marché et mis dans une réserve (appelée *Market Stability Reserve*). S'y ajouteront aussi les 900 Mt de quotas initialement prévus à être vendus aux enchères par le biais de *backloading* en 2019 et 2020. Si jamais le nombre de quotas en circulation descend en dessous de 400 Mt, 100 Mt de droits d'émission seront remis en enchères. Ces décisions couplées aux discussions sur la continuité du système au-delà de 2021 ont amené une certaine tension sur le marché. Le prix a atteint jusqu'à 8 euros à fin 2017 pour se stabiliser autour de 7,7 euros/t depuis début 2018.

Les conclusions EUCO 169/14 du Conseil européen du 24 octobre 2014 prévoient une réduction des GES dans l'UE de 40 % en 2030 par rapport aux niveaux de 1990. Cela se traduit par une réduction de 43 % par rapport aux niveaux de 2005 pour les secteurs soumis au SCEQE, soit une réduction du seuil maximal annuel de 2,2 % entre 2021-2030 (Phase 4) au lieu de 1,74 % dans la phase 3. Le dispositif législatif qui encadrera les règles d'allocation gratuite, proposé par la Commission européenne le 15 juillet 2015 (proposition de directive 2015/148 COD) a été débattu dans le cadre des discussions pour la phase 4. Le prochain règlement prévoit une réduction plus drastique des niveaux d'allocation gratuite en fixant le pourcentage de réduction à 2,4 % par année (entre 2021 et 2030).

La lutte contre la pollution atmosphérique a entraîné la publication de la directive 2016/2284 du 14 décembre 2016 qui 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.

**En matière de biodiversité**, la convention de Rio sur la diversité biologique signée en 1992 avait pour but de protéger la diversité et la richesse des écosystèmes. En octobre 2010, la 10<sup>e</sup> conférence des parties à cette convention a adopté le protocole de Nagoya. Ce protocole prévoit en particulier l'adoption d'un plan stratégique sur la période 2011-2020 et un accord pour la création d'un IPBES (*Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services*). Afin de garantir l'application de ce protocole au niveau européen, le règlement 511/2014 du 16 avril 2014 a établi de nouvelles règles régissant le respect des obligations portant sur l'accès aux ressources génétiques et sur le partage des avantages découlant de leur utilisation.

**Sur les risques majeurs**, la directive n° 2012/18/UE du 4 juillet 2012 relative à la maîtrise des dangers liés aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses (dite Seveso 3) abroge la directive Seveso 2, à compter du 1<sup>er</sup> juin 2015. Elle établit de nouvelles règles de prévention en prenant principalement en compte les changements apportés par le règlement CLP.

**En matière d'efficacité énergétique**, la directive n° 2012/27/UE du 25 octobre 2012 relative à l'efficacité énergétique fixe le cadre commun de mesures visant à améliorer l'efficacité énergétique dans l'Union européenne d'au moins 20 % d'ici à 2020. Elle propose notamment la réalisation d'audits énergétiques pour les

grandes entreprises ainsi que des mesures d'efficacité au niveau de l'approvisionnement énergétique.

La Commission européenne a adopté le 30 novembre 2016 le Paquet énergie propre qui vise à donner la priorité à l'efficacité énergétique, parvenir au premier rang mondial dans le domaine des énergies renouvelables et offrir des conditions équitables aux consommateurs. Il comprend ainsi notamment la révision de plusieurs directives dont celle relative à l'efficacité énergétique et aux énergies renouvelables.

Il n'existe pas à proprement parler de réglementation européenne sur **l'économie circulaire** ; la Commission européenne a publié en décembre 2015 le Paquet économie circulaire qui consiste en (i) un plan d'actions établissant un cadre de mesures pour « boucler la boucle » sur l'ensemble du cycle de vie des produits, de la production à la consommation, tout en passant par la gestion des déchets et le développement d'un marché pour les matières premières issues du recyclage, (ii) des propositions de révision de la législation relative aux déchets, comme la directive-cadre déchets, la directive sur la mise en décharge et la directive emballages et déchets d'emballage principalement.

### En France

La réglementation européenne 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 mais aussi le Code de la santé publique, le Code de l'énergie et le Code général des collectivités territoriales.

Une charte de l'environnement a été instituée par la loi constitutionnelle n° 2005-205 du 1<sup>er</sup> mars 2005. Cette charte est un texte de valeur constitutionnelle, intégré dans le bloc de constitutionnalité du droit français, reconnaissant ainsi les droits et les devoirs fondamentaux relatifs à la protection de l'environnement.

La loi de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement (organisé à l'automne 2007) dite « loi Grenelle 1 » du 3 août 2009 a été complétée par la loi portant engagement national pour l'environnement dite « loi Grenelle 2 » du 12 juillet 2010. Ces lois visent la mise en œuvre de six grands chantiers ayant des implications sur chacun des métiers du Groupe. Sont ainsi concernés les secteurs du bâtiment, des transports, de la santé et des déchets, de l'eau et de la biodiversité, de l'énergie, de la gouvernance environnementale et la transparence de l'information.

La loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte a modifié 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, le décret du 18 novembre 2015 fixe les budgets carbone nationaux et adopte la stratégie nationale bas carbone (SNBC). La 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, ils sont fixés pour les périodes 2015-2018, 2019-2023 et 2024-2028. Les objectifs de la SNBC sont présentés par grand secteur (transports, bâtiment, agriculture, industrie, énergie, déchets).

Autre document majeur de la politique énergétique, la programmation pluriannuelle de l'énergie a été adoptée par un décret du 27 octobre 2016. Ce document définit les priorités d'actions des pouvoirs publics pour la gestion des formes d'énergie et les objectifs à atteindre sur la période 2016-2023.

La loi pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages du 8 août 2016 a modifié les 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 a inséré 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 réside dans la création de l'Agence française pour la biodiversité qui reprend les fonctions de l'ONEMA notamment.

Le plan national de réduction des émissions de polluants atmosphériques (PREPA) a été publié par arrêté du 10 mai 2017 (et décret du même jour) ; 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) vient modifier 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 gestion du risque de prolifération des légionnelles est encadrée à la fois au niveau mondial par l'Organisation Mondiale de la Santé 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.

### Aux États-Unis

En matière d'eau, les principales lois fédérales relatives à la distribution de l'eau et aux services d'assainissement sont le *Water Pollution Control Act* de 1972, le *Safe Drinking Water Act* de 1974 et les réglementations promulguées en application de ces lois par l'*Environmental Protection Agency* (EPA, agence pour la protection de l'environnement). Ces lois et règlements instaurent des normes pour l'eau potable et les rejets liquides. Chaque État a le droit d'instaurer des normes et critères plus stricts que ceux établis par l'EPA, ce qu'a fait un certain nombre d'entre eux.

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

La plupart des activités américaines liées à **l'énergie** du Groupe relèvent de deux catégories :

- celles qui sont liées à la propriété d'unités de production énergétique et à l'intervention sur le marché en gros de la vente d'électricité ; et
- celles qui sont liées à la distribution et la production d'énergie thermique.

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

### En Australie

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

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

Au total, l'Australie a plus de 300 lois (et de nombreux règlements d'application de ces lois) relatives aux questions environnementales. La législation environnementale régit la façon dont les terres peuvent être acquises et utilisées. La législation fédérale et

de l'État exige également qu'une étude d'impact environnemental soit effectuée pour le développement d'un projet majeur. Une réglementation concernant la construction des bâtiments, la pollution, la contamination et la production de déchets est également applicable. Les autorités font respecter la législation en infligeant des amendes et des pénalités ou en imposant une responsabilité stricte aux entreprises ou aux dirigeants à titre personnel.

Chaque territoire dispose d'une législation instituant l'autorité de protection de l'environnement (EPA) qui est le décideur légal pour la réglementation et la politique environnementale. L'EPA administre la législation couvrant l'air et 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 où se trouve le siège de l'activité Déchets, la loi sur les opérations de protection de l'environnement de 1997 (loi POEO) définit le cadre législatif pour la gestion de la pollution de l'eau et de la qualité. Elle est complétée par le règlement sur les opérations de protection de l'environnement de 2009, qui, entre autres, prescrit certains points pour l'application de la définition de la pollution de l'eau.

L'EPA de chaque territoire est responsable de la réglementation des déchets et des centres d'enfouissement. En Nouvelle-Galles du Sud les déchets sont réglementés par l'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.

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

### En Chine

La Chine a promulgué de nombreuses lois sur la protection de l'environnement comme la loi sur la protection de l'environnement (EPL) de 1989, la loi sur la pollution de l'eau en 1984 (amendée en 1996 et 2008), la loi sur les études d'impact de 2002, la loi sur la pollution de l'air de 1987 (amendée en 1995 et 2000), la loi sur les déchets solides de 1995 (amendée en 2004) et la loi sur la prévention et le contrôle du bruit de 1996.

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

La loi sur la protection de l'environnement de 1989 a été largement remaniée par une loi du 24 avril 2014, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2015. Le développement durable et la civilisation écologique

ont été ajoutés comme objectifs à atteindre et la protection de l'environnement est devenue un principe fondamental de l'État. Cette loi renforce les pouvoirs des autorités publiques en matière de contrôles et de sanctions. Les violations de la réglementation peuvent être rendues publiques et en cas de pollution, les entreprises peuvent se voir imposer des amendes sur une base journalière. Les entreprises les plus polluantes doivent rendre publics les principaux polluants émis, les volumes des rejets ainsi que la conception et le statut opérationnel des équipements permettant de prévenir et de traiter les pollutions.

Cette loi a également apporté l'amélioration de la transparence et l'encouragement à la participation du public. Il est créé une procédure judiciaire d'intérêt général qui consiste à conférer à certains groupements tels que les ONG (sous certaines conditions) la faculté d'ester en justice en cas de préjudice résultant de pollution, dommage écologique ou atteinte à l'intérêt général. Enfin, un système d'incitations financières et fiscales concerne les entreprises soucieuses de l'environnement.

La loi sur la protection de l'air du 29 août 2015 (qui modifie la loi de 1987) est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2016, elle introduit des sanctions plus sévères.

Le 21 décembre 2016, le ministère chinois de la protection de l'environnement a mis en place un système de « permis à polluer » avec des limites spécifiques sur le montant et la concentration de chaque polluant pouvant être émis. Certaines industries ont dû obtenir ces permis avant fin 2016. D'autres seront soumises aux dispositions du plan contrôlant la mise en œuvre du système de permis respectivement d'ici fin 2017 et d'ici 2020. Les violations des limites fixées dans les permis feront l'objet de sanctions allant de l'arrêt des installations mises en cause à des sanctions pénales. Le 6 janvier 2017, le ministère de la protection de l'environnement a publié les dispositions transitoires pour la gestion du permis à polluer. Il fournit des détails sur les procédures spécifiques pour la demande, la délivrance et la gestion d'un tel permis et les délais pour gérer ces sujets.

La loi fiscale relative à la protection environnementale a été adoptée le 25 décembre 2016, par le comité permanent de l'assemblée populaire de Chine. Elle apporte le plus solide fondement juridique à ce jour concernant la mise en œuvre de mesures de protection environnementale, remplaçant ainsi le système des droits d'émission de polluants atmosphériques en place depuis presque 40 ans. Elle impose également des coûts plus élevés à l'industrie pour laquelle il s'agit de la meilleure incitation à réduire les émissions atmosphériques et autres activités polluantes. Le Conseil d'État a publié le 2 janvier 2018 les règlements d'application de la loi fiscale sur la protection de l'environnement, les deux textes entrant en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2018 ; ils se concentrent sur les dispositions détaillées relatives à l'objet de la taxe, la base d'imposition, les allègements fiscaux, le prélèvement fiscal et la perception.

Le 26 décembre 2016, quatre ministères chinois ont émis le 13<sup>e</sup> plan de développement sur cinq ans pour la conservation énergétique et la protection environnementale. Ce plan offrira des opportunités croissantes pour les entreprises disposant de technologies pour la conservation énergétique et la protection de l'environnement, de contrats de performance énergétique, de contrats de gestion de l'eau et la gouvernance concernant la pollution environnementale.

Le 28 mai 2016, le Conseil d'État a publié le plan d'action pour la prévention et le contrôle de la pollution des sols, qui exige un « contrôle global » du risque relatif au sol. À la suite de ce plan d'action, le ministre de l'environnement a publié le 31 décembre

2016 les mesures administratives relatives à l'environnement des sols contaminés (mise en œuvre expérimentale) qui sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2017. Les mesures administratives précisent qui doit prendre la responsabilité du traitement et de la remise en état des sols contaminés.

En janvier 2017, le Conseil d'État a publié le 13<sup>e</sup> plan quinquennal pour les économies d'énergie et la réduction des émissions, qui prévoit qu'en 2020 la consommation énergétique nationale par 10 000 RMB du PIB sera réduite de 15 % par rapport à 2015 ; la consommation totale d'énergie sera plafonnée à 5 milliards de tonnes de charbon standard ; et que les émissions de composés organiques volatils doivent être réduites de 10 % par rapport à 2015.

Le 17 avril 2017, le ministère de l'environnement a diffusé le 13<sup>e</sup> plan quinquennal de développement des normes nationales de protection de l'environnement, qui améliorera ces normes et donnera la mesure du rôle positif de ces normes dans l'amélioration

de la qualité de l'environnement et la prévention des risques environnementaux.

La loi de 2008 sur la pollution de l'eau a également été révisée par la loi du 28 juin 2017 adoptée par le comité permanent de l'assemblée nationale populaire de Chine qui est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2018. La loi impose que l'État mette en œuvre un système de contrôle de la qualité sur les principaux rejets de polluants. Il impose également que, sans l'obtention du permis de rejet, aucune entreprise ne doit rejeter ses eaux usées industrielles, ses eaux usées médicales ou toute autre eau usée.

En décembre 2017, la Chine a annoncé préparer un marché carbone national. L'année 2018 sera celle du lancement du marché avec une période d'essai et d'ajustement en 2019 avant une finalisation en 2020.

## 1.6.2 RÉGLEMENTATION EAU

**Au niveau international**, les directives de l'OMS concernant l'eau et la santé sont destinées aux États, afin de les aider à élaborer leur réglementation interne en matière de qualité d'eau. Ces directives fixent des *guidelines* en matière de qualité d'eau potable et mettent l'accent sur la gestion préventive du risque sanitaire. Le respect de ces recommandations est une garantie permettant de produire de l'eau sûre pour la santé humaine. Le droit d'accès à l'eau est reconnu dans la plupart des États et l'accès à une eau de qualité et à des installations sanitaires est désormais un droit de l'homme reconnu par l'ONU depuis le 28 juillet 2010.

**Au niveau européen**, l'objectif de la réglementation est de disposer d'une eau potable conforme à la réglementation, d'atteindre 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.

Concernant la qualité de l'eau potable, celle-ci est strictement réglementée par la directive n° 98/83/CE du 3 novembre 1998 relative à la qualité des eaux destinées à la consommation humaine. Elle introduit, au-delà du contrôle de la qualité, la notion d'évaluation des risques.

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

La directive cadre 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.

Les autorités publiques imposent également des réglementations strictes concernant, d'une part, les eaux usées industrielles susceptibles d'être rejetées dans les systèmes de collecte et, d'autre part, les eaux usées traitées et les boues provenant des usines de traitement d'eaux usées urbaines.

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

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

Certains rejets ou éliminations et certaines autres activités ayant potentiellement un impact négatif sur la qualité des eaux de surface ou des eaux souterraines sont assujettis à une obligation administrative d'autorisation ou de déclaration. C'est le système des

IOTA (installations, ouvrages, travaux, activités) soumis à la police de l'eau. Ainsi, les autorités publiques doivent être informées de toute installation de pompage des eaux souterraines au-delà de volumes déterminés et 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 1<sup>er</sup> janvier 2020, l'eau et l'assainissement deviendront 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.

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

L'assainissement autonome répond à une réglementation stricte pour assurer la protection de la qualité du milieu récepteur, de la salubrité et de la santé publique. En fonction de leur taille, les stations d'épuration sont soumises à des exigences croissantes, notamment pour les plus importantes à des obligations de reporting comme la déclaration annuelle des émissions polluantes et des déchets.

La réutilisation des eaux usées traitées est quant à elle encadrée de manière limitative et ne concerne que des fins d'irrigation de cultures ou d'espaces verts (arrêté du 2 août 2010 modifié).

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

### 1.6.3 RÉGLEMENTATION DÉCHETS

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

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

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

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

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

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

**En France**, 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 répondent à des obligations strictes de suivi tout au long de la chaîne de traitement et leur traçabilité est assurée par le Bordereau de suivi des déchets (BSD). Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2012, les producteurs/détenteurs de déchets non dangereux sont soumis, sauf exonération, tout comme les déchets dangereux à une obligation de traçabilité avec la tenue d'un registre chronologique de déchets.

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

La loi Grenelle 2 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 en France par l'ordonnance n° 2010-1579 du 17 décembre 2010 ; cette transposition est venue clarifier certaines définitions, introduire une hiérarchie des modes de traitement des déchets (réutilisation, recyclage, valorisation, élimination) et préciser la responsabilité des producteurs et détenteurs de déchets.

Le titre 4 de la loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour 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 en 2016 et 2017.

Concernant la sortie du statut de déchet, les textes réglementaires fixent une procédure selon les critères établis au niveau européen ou national : elle est autorisée par le ministre en charge de l'environnement pour des catégories de déchets.

## 1.6.4 RÉGLEMENTATION ÉNERGIE

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

**Au niveau européen**, les grandes installations de combustion (dont la puissance thermique est supérieure ou égale à 50 MW) sont réglementées depuis le 1<sup>er</sup> 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.

Dans le cadre de la directive 2003/87/CE du 13 octobre 2003 relatif au système d'échange de quotas d'émission de GES, les installations de combustion de plus de 20 MW entrant dans le périmètre de la directive sont inscrites dans les plans nationaux d'allocations de quotas mis en application depuis 2005 dans l'ensemble des États de l'Union européenne. Par ailleurs, la directive 2012/27/UE du 25 octobre 2012 relative à l'efficacité énergétique fixe le cadre commun des mesures visant à améliorer l'efficacité énergétique dans l'Union européenne d'au moins 20 % d'ici à 2020. Suite à l'abrogation du règlement européen CE 2037/2000, le règlement européen CE 1005/2009 du 16 septembre 2009 impose une gestion stricte des substances destructrices de la couche d'ozone, en particulier les fluides frigorigènes CFC et HCFC utilisés dans les installations de production de froid. Il fixe entre autre les règles de récupération et de destruction des fluides ainsi qu'un calendrier d'élimination pour certaines substances.

Conséquence du protocole de Kyoto, le règlement européen 842/2006/CE du 17 mai 2006 imposait quant à lui une gestion et une traçabilité rigoureuse des GES fluorés tels que les fluides frigorigènes HFC ou l'isolant électrique SF6. Le règlement n° 517/2014 du 16 avril 2014 a réformé ce dispositif en abrogeant le règlement 842/2006 à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015. Il a pour ambition de réduire les émissions de GES fluorés de deux tiers par rapport à leur niveau

actuel d'ici à 2030. En application de ce dernier, trois règlements du 17 novembre 2015 viennent fixer de nouvelles prescriptions concernant ces gaz en matière d'étiquetage, de formation et de certification.

Concernant les équipements sous pression la directive 97/23/CE du 29 mai 1997 (DESP) fixe des exigences de conception, de fabrication et impose l'évaluation de la conformité de ces équipements comme aux ensembles dont ils font partie et ce depuis 2002.

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

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

Cela s'est poursuivi avec la loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte qui a pour objectif d'équilibrer les différentes sources d'approvisionnement énergétique en France. Son titre 5 est relatif aux énergies renouvelables et instaure un nouveau régime pour les contrats d'achat de l'électricité produite par des installations de production utilisant des énergies renouvelables, les installations de méthanisation voient leur régime légèrement modifié 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 en 2016 et 2017.

Des arrêtés ministériels précisent les prescriptions techniques applicables aux différentes installations de combustion, en fonction de leur taille. De même sont réglementées les conditions de mise sur le marché, d'utilisation, de récupération et de destruction des substances utilisées en tant que fluide frigorigène dans des équipements frigorifiques ou climatiques. La réglementation française a complété l'arsenal juridique par de nombreux autres arrêtés qui précisent les modalités de quantification, de manipulations des fluides ainsi que la mise en place de filières de formation et de récupération.

Enfin, au titre de son activité liée à la production d'eau chaude sanitaire, le Groupe est particulièrement concerné par la directive européenne 98/83/CE du 3 novembre 1998 qui traite de la qualité des eaux destinées à la consommation humaine. Plusieurs États, dont la France, considèrent que cette directive s'applique aux eaux froides et aux eaux chaudes, ainsi qu'à tous types de système de gestion de production et de distribution d'eau froide ou chaude.

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

1



# 2

## CAPITAL ET ACTIONNARIAT

<b>2.1</b>	<b>INFORMATIONS SUR LE CAPITAL ET DONNÉES BOURSIÈRES</b>	<b>RFA</b>	<b>54</b>
2.1.1	Capital social		54
2.1.2	Marché des titres de la Société		54
2.1.3	Acquisition par la Société de ses propres actions		55
2.1.4	Capital autorisé non émis		58
2.1.5	Autres titres donnant accès au capital		60
2.1.6	Évolution du capital au cours des cinq derniers exercices		60
2.1.7	Titres non représentatifs du capital		61
<b>2.2</b>	<b>ACTIONNARIAT DE VEOLIA ENVIRONNEMENT</b>	<b>RFA</b>	<b>62</b>
2.2.1	Répartition de l'actionariat au 31 décembre 2017		62
2.2.2	Évolution des principaux actionnaires au cours des trois derniers exercices		63
<b>2.3</b>	<b>POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES</b>		<b>64</b>
2.3.1	Dividendes versés au cours des cinq derniers exercices		64
2.3.2	Politique de distribution		64
2.3.3	Délai de prescription		64

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

## 2.1 Informations sur le capital et données boursières <sup>RFA</sup>

### 2.1.1 CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2017, le capital social de Veolia Environnement était de 2 816 824 115 euros divisé en 563 364 823 actions entièrement libérées, toutes de même catégorie, de 5 euros de valeur nominale chacune (cf. chapitre 2, section 2.1.6 *infra*).

À la date du dépôt du présent document de référence, le capital social de la Société demeure inchangé.

### 2.1.2 MARCHÉ DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Les actions de la Société sont admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris (compartiment A) depuis le 20 juillet 2000, sous le code ISIN FR 0000124141-VIE, le code Reuters VIE.PA et le code Bloomberg VIE.FP. Le titre Veolia Environnement est éligible au service de règlement différé (SRD).

Les actions de la Société font partie du CAC 40, principal indice publié par NYSE Euronext Paris, depuis le 8 août 2001.

Le tableau ci-dessous décrit les cours de bourse et les volumes de transactions en nombre de titres Veolia Environnement sur les dix-huit derniers mois sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

#### Euronext Paris

Année (mois)	Cours (en euros)		Transaction en nombre de titres
	Plus haut	Plus bas	
<b>2017</b>			
Décembre	21,620	20,700	36 655 349
Novembre	21,480	20,335	40 298 528
Octobre	20,490	19,390	34 199 024
Septembre	20,150	18,995	38 786 358
Août	19,775	18,810	37 642 845
Juillet	19,550	18,370	36 725 627
Juin	19,860	18,450	53 110 452
Mai	20,145	17,285	67 224 589
Avril	17,685	16,775	53 488 564
Mars	17,560	15,285	66 235 657
Février	16,425	15,005	63 191 409
Janvier	16,540	15,025	59 872 650
<b>2016</b>			
Décembre	16,235	15,215	66 733 273
Novembre	19,995	16,075	82 489 307
Octobre	20,500	19,230	32 973 458
Septembre	20,975	19,070	50 236 422
Août	20,605	19,065	27 598 041
Juillet	20,070	18,665	32 896 354

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. Le programme d'ADR est géré par Deutsche Bank en tant que programme de niveau 1 (*sponsored level 1 facility*).

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

### 2.1.3.1 Programme de rachat en vigueur au jour du dépôt du document de référence (programme autorisé par l'assemblée générale mixte du 20 avril 2017)

Lors de l'assemblée générale mixte du 20 avril 2017, 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 multi-latéraux 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 multi-latéraux 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, (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 l'Autorité des marchés financiers, ou enfin (vi) l'annulation de tout ou partie des actions ainsi rachetées.

L'assemblée générale du 20 avril 2017 a fixé à 25 euros le prix maximum d'achat par action et à 1 milliard d'euros le montant maximal pouvant être affecté par la Société au programme de rachat. Elle a donné tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour décider et mettre en œuvre cette autorisation.

L'autorisation décrite ci-dessus, en vigueur au jour du dépôt du présent document de référence, prendra fin au plus tard à l'expiration d'un délai de 18 mois à compter de l'assemblée générale mixte du 20 avril 2017, soit le 20 octobre 2018, sauf autorisation d'un nouveau programme par la prochaine assemblée générale.

### 2.1.3.2 Synthèse des opérations réalisées par Veolia Environnement sur ses propres titres au cours de l'exercice 2017

Pourcentage de capital autodétenu au 31 décembre 2017	2,43 %
Nombre d'actions autodétenues au 31 décembre 2017	13 704 835
Valeur comptable du portefeuille au 31 décembre 2017*	421 672 965,21 €
Valeur de marché du portefeuille au 31 décembre 2017**	291 570 365 €
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 2017, soit 21,275 euros.

(1) Cette section comprend les informations devant figurer dans le descriptif du programme en application de l'article 241-2 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers et les informations requises en application des dispositions de l'article L. 225-211 du Code de commerce.

Veolia Environnement a signé un contrat de liquidité à effet au 30 septembre 2014 pour une durée de 12 mois renouvelable, dont la mise en œuvre a été confiée à Rothschild & Cie. Une somme de 30 millions d'euros a été allouée au fonctionnement du compte de liquidité.

Le tableau ci-dessous détaille les opérations effectuées par la Société sur ses actions propres au cours de l'exercice 2017 dans le cadre du programme autorisé par l'assemblée générale mixte du 20 avril 2017 :

	Flux bruts cumulés au 31 décembre 2017		Positions ouvertes au 31 décembre 2017			
	Achats <sup>(1)</sup>	Ventes/ Transferts <sup>(2)</sup>	Positions ouvertes à l'achat		Positions ouvertes à la vente	
			Options d'achat achetées	Achats à terme	Options d'achat vendues	Ventes à terme
Nombre de titres	6 425 087	7 785 087	néant	néant	néant	néant
Cours moyen des transactions (en euros)	19,287	19,234	N/A	N/A	N/A	N/A
Prix moyen d'exercice (en euros)	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
<b>MONTANTS (en euros)</b>	<b>124 475 539</b>	<b>148 331 197</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>

N/A : non applicable.

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

(2) Ventes réalisées dans le cadre du contrat de liquidité.

### 2.1.3.3 Objectifs des transactions réalisées au cours de l'exercice 2017 et affectation des actions autodétenues

Au 31 décembre 2017, le nombre total d'actions détenues par Veolia Environnement était de 13 704 835, représentant 2,43 % 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 :

- 5 315 776 actions affectées à la couverture de programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés du Groupe ;
- 8 389 059 actions affectées à des opérations de croissance externe.

Au 31 décembre 2017, Veolia Environnement ne détenait aucune action au titre du contrat de liquidité mis en place le 30 septembre 2014.

### 2.1.3.4 Descriptif du programme soumis pour autorisation à l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018

L'autorisation de rachat d'actions décrite à la section 2.1.3.1 ci-avant expirera au plus tard le 20 octobre 2018, sauf adoption par l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018 de la résolution prise conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce décrite ci-dessous.

Cette résolution, connaissance prise du rapport du conseil d'administration, vise à autoriser la Société à mettre en place un nouveau programme de rachat d'actions dans les conditions suivantes :

- cette autorisation serait destinée à permettre à la Société d'opérer sur ses propres titres selon les objectifs suivants : (i) la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; (ii) l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; (iii) l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce ; (iv) de manière générale, honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés de l'émetteur ou d'une entreprise associée ; (v) la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; (vi) l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, en application de la vingt et unième résolution adoptée par l'assemblée générale mixte du 21 avril 2016 ou par toute résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation ; (vii) l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Veolia Environnement par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.

Ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué ;

- les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que :
  - le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente assemblée générale, soit, à titre indicatif à la date de dépôt du présent document de référence, 56 336 482 actions, étant précisé que (i) le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % de son capital social ; et (ii) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue au premier alinéa correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation,
  - le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée ;
- l'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur mais non en période d'offre publique et par tous moyens, notamment sur les marchés réglementés, des systèmes multi-latéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, des systèmes multi-latéraux 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 ;

- le prix maximum d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution sera de 30 euros par action (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie), ce prix maximum n'étant applicable qu'aux acquisitions décidées à compter de la date de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018 et non aux opérations à terme conclues en vertu d'une autorisation donnée par une précédente assemblée générale et prévoyant des acquisitions d'actions postérieures à la date de ladite assemblée.

L'assemblée générale délègue au conseil d'administration, en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, le pouvoir d'ajuster le prix d'achat maximum susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé ne pourra être supérieur à 1 milliard d'euros.

Cette autorisation priverait d'effet, à compter du jour de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018 à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure donnée au conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société. Elle est donnée pour une période de dix-huit mois à compter de ladite assemblée générale mixte.

L'assemblée générale conférerait tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour décider et effectuer la mise en œuvre de la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités, pour réaliser le programme d'achat, et notamment pour passer tout ordre de bourse, conclure tout accord, affecter ou réaffecter les actions acquises aux objectifs poursuivis dans les conditions légales et réglementaires applicables, fixer les conditions et modalités suivant lesquelles sera assurée, s'il y a lieu, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières ou d'options, en conformité avec les dispositions légales, réglementaires ou contractuelles, effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et de toute autre autorité compétente et toutes autres formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

## 2.1.4 CAPITAL AUTORISÉ NON ÉMIS

### 2.1.4.1 Autorisations adoptées par l'assemblée générale mixte du 21 avril 2016 <sup>(1)</sup>

Opérations/titres concernés	Durée de l'autorisation et expiration	Plafond d'utilisation (en euros et/ou en pourcentage)	Utilisation en 2017
<b>Émissions de titres</b>			
<b>Émissions avec droit préférentiel de souscription (DPS)*</b>		845 millions d'euros (nominal) soit environ 30 % du capital social au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le montant nominal maximal global de 845 millions d'euros, ci-après le « plafond global »)	
Émission de toutes valeurs mobilières confondues (résolution 12)	26 mois 21 juin 2018		Néant
<b>Émissions sans droit préférentiel de souscription (DPS)*</b>		281 millions d'euros (nominal) soit environ 10 % du capital social au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond global)	
Émission par offre au public de toutes valeurs mobilières – délai de priorité de souscription obligatoire (résolution 13)	26 mois 21 juin 2018		Néant
<b>Émissions sans droit préférentiel de souscription (DPS)*</b>		281 millions d'euros (nominal) soit environ 10 % du capital social au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond nominal de 281 millions d'euros pour les augmentations de capital sans DPS et sur le plafond global)	
Émission par placement privé de toutes valeurs mobilières (résolution 14)	26 mois 21 juin 2018		Néant
<b>Émission de valeurs mobilières en rémunération d'apports en nature*</b>	26 mois 21 juin 2018	10 % du capital social (l'utilisation s'imputant sur le plafond nominal de 281 millions d'euros pour les augmentations de capital sans DPS et sur le plafond global)	Néant
<b>Augmentation du nombre de titres en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel (green shoe)*</b>	26 mois 21 juin 2018	Extension de 15 % maximum d'une augmentation de capital social avec ou sans DPS (l'émission supplémentaire s'imputant sur le plafond de la résolution avec ou sans DPS concernée et sur le plafond global, et le cas échéant sur le plafond de 281 millions d'euros nominal des augmentations de capital sans DPS)	Néant
<b>Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres*</b>	26 mois 21 juin 2018	400 millions d'euros (nominal) soit environ 14,2 % du capital social au jour de l'assemblée générale (ce montant nominal maximal s'imputant sur le plafond global)	Néant
<b>Émissions réservées aux salariés et aux dirigeants du Groupe</b>			
<b>Émissions réservées aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription*</b>		56 336 482 euros (nominal) soit environ 2 % du capital social au jour de l'assemblée générale (ce montant s'imputant sur le plafond global)	
Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (résolution 18)	26 mois 21 juin 2018		Néant
<b>Réduction de capital par annulation d'actions</b>			
<b>Réduction du capital par annulation des actions autodétenues</b>	26 mois 21 juin 2018	10 % des actions composant le capital par période de 24 mois	Néant

\* Le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de cette autorisation s'imputera sur le plafond global de 845 millions d'euros inclus dans la douzième résolution de l'assemblée générale mixte du 21 avril 2016.

### 2.1.4.2 Autorisation adoptée par l'assemblée générale mixte du 20 avril 2017 <sup>(2)</sup>

Opérations/titres concernés	Durée de l'autorisation et expiration	Plafond d'utilisation (en euros et/ou en pourcentage)	Utilisation en 2017
<b>Programme de rachat d'actions</b>	18 mois 20 octobre 2018	25 € par action, dans la limite d'un plafond de 56 336 482 actions et de 1 milliard d'euros ; la Société ne pouvant détenir plus de 10 % de son capital social	<b>Actions autodétenues</b> Au 31 décembre 2017, la Société détenait 13 704 835 actions valorisées sur la base du cours de clôture au 31 décembre 2017 (21,275 euros), soit une valeur de 291 570 365 euros <b>Mouvements sur le contrat de liquidité</b> 6 425 087 actions achetées et 7 785 087 actions vendues. Au 31 décembre 2017, aucune action ne figure au bilan du contrat de liquidité (cf. section 2.1.3 supra)

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

(2) Seule autorisation adoptée par l'assemblée générale mixte du 20 avril 2017 et encore en vigueur à la date du présent document de référence.

## 2.1.4.3 Autorisations proposées au vote de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018

Opérations/titres concernés	Durée de l'autorisation et expiration	Plafond d'utilisation (en euros et/ou en pourcentage)
<b>Rachat d'actions</b>		
<b>Programme de rachat d'actions</b> Sauf en période d'offre publique (résolution 12)	18 mois 19 octobre 2019	30 € par action, dans la limite d'un plafond de 56 336 482 actions et de 1 milliard d'euros ; la Société ne pouvant détenir plus de 10 % de son capital social
<b>Émissions de titres</b>		
<b>Émissions avec droit préférentiel de souscription (DPS)*</b> Émission de toutes valeurs mobilières confondues (résolution 13)	26 mois 19 juin 2020	845 millions d'euros (nominal) soit environ 30 % du capital social au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le montant nominal maximal global de 845 millions d'euros, ci-après le « plafond global »)
<b>Émissions sans droit préférentiel de souscription (DPS)*</b> Émission par offre au public de toutes valeurs mobilières – délai de priorité de souscription obligatoire (résolution 14)	26 mois 19 juin 2020	281 millions d'euros (nominal) soit environ 10 % du capital social au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond global)
<b>Émissions sans droit préférentiel de souscription (DPS)*</b> Émission par placement privé de toutes valeurs mobilières (résolution 15)	26 mois 19 juin 2020	281 millions d'euros (nominal) soit environ 10 % du capital social au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond nominal de 281 millions d'euros pour les augmentations de capital sans DPS et sur le plafond global)
<b>Émission de valeurs mobilières en rémunération d'apports en nature*</b> (résolution 16)	26 mois 19 juin 2020	10 % du capital social (l'utilisation s'imputant sur le plafond nominal de 281 millions d'euros pour les augmentations de capital sans DPS et sur le plafond global)
<b>Augmentation du nombre de titres en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel (green shoe)*</b> (résolution 17)	26 mois 19 juin 2020	Extension de 15 % maximum d'une augmentation de capital social avec ou sans DPS (l'émission supplémentaire s'imputant sur le plafond de la résolution avec ou sans DPS concernée et sur le plafond global, et le cas échéant sur le plafond de 281 millions d'euros nominal des augmentations de capital sans DPS)
<b>Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres*</b> (résolution 18)	26 mois 19 juin 2020	400 millions d'euros (nominal) soit environ 14,2 % du capital social au jour de l'assemblée générale (ce montant nominal maximal s'imputant sur le plafond global)
<b>Émissions réservées aux salariés et aux dirigeants du Groupe</b>		
<b>Émissions réservées aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription*</b> Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (résolution 19)	26 mois 19 juin 2020	56 336 482 euros (nominal) soit environ 2 % du capital social au jour de l'assemblée générale (ce montant s'imputant sur le plafond global)
<b>Émissions réservées au personnel avec suppression du droit préférentiel de souscription**/**</b> Augmentation de capital réservée à une catégorie de bénéficiaires (résolution 20)	18 mois 19 octobre 2019	5 633 648 euros (nominal) soit environ 0,2 % du capital au jour de l'assemblée générale (ce montant s'imputant sur le plafond global)
<b>Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit de membres du personnel salarié du Groupe et des mandataires sociaux de la Société, emportant renonciation de plein droit des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription</b> (résolution 21)	18 mois 19 octobre 2019	0,5 % du capital social au jour de l'assemblée générale, réparti en sous plafonds : (1) 0,4 % du capital social concernant les attributions d'actions de performance au bénéfice des mandataires sociaux de la Société et de certains membres du personnel salarié de la Société ou du Groupe et (2) 0,1 % concernant les attributions d'actions gratuites, sans condition de performance, à l'ensemble des salariés de la Société et des sociétés françaises du Groupe
<b>Réduction de capital par annulation d'actions</b>		
<b>Annulation des actions autodétenues</b> (résolution 22)	26 mois 19 juin 2020	10 % des actions composant le capital par période de 24 mois

\* Le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de cette autorisation s'imputera sur le plafond global de 845 millions d'euros inclus dans la quatorzième résolution de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018.

\*\* Augmentation de capital en faveur (i) des salariés et mandataires sociaux de sociétés liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et des articles L. 3341-1 et L. 3344-2 du Code du travail et/ou (ii) de fonds d'actionariat (de type OPCVM ou entité équivalente) investis en titres de la Société et dont le capital est détenu par les salariés et mandataires sociaux visés au paragraphe (i), et/ou (iii) de tout établissement de crédit (ou filiale d'un tel établissement) intervenant à la demande de Veolia Environnement pour la mise en place d'une offre structurée d'actions aux salariés et mandataires sociaux de sociétés liées ayant leur siège social dans des pays dans lesquels les salariés, pour des raisons réglementaires ou autres, ne peuvent bénéficier des formules d'actionariat salarié traditionnelles (émissions réservées au personnel, adhérents de plans d'épargne).

## 2.1.5 AUTRES TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

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

Le 28 septembre 2010, la Société avait attribué aux dirigeants et salariés du Groupe 2 462 800 options de souscription (plan n° 8). L'exercice de ces options était soumis à une condition de performance qui n'a pas été réalisée. Au 31 décembre 2017 subsistaient 2 127 400 options de souscription. En conséquence, sauf cas d'offre publique sur les actions de la Société, ces options de souscription existantes au 31 décembre 2017 n'étant pas exerçables, elles n'entraînent aucune dilution potentielle (cf. chapitre 7, section 7.4.3.1 *infra*).

### 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 2.1.7 *infra*.

## 2.1.6 ÉVOLUTION DU CAPITAL AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Le tableau ci-dessous fait apparaître les évolutions du capital social de Veolia Environnement depuis le début de l'exercice 2013 :

Date de l'assemblée	Opération	Nombre d'actions émises	Valeur nominale des actions (en euros)	Montant nominal de l'augmentation de capital (en euros)	Prime d'émission ou d'apport (en euros)	Montant cumulé du capital (en euros)	Nombre cumulé d'actions
14/05/2013 (constatée par le président-directeur général le 12/06/2013)	Augmentation de capital résultant du paiement du dividende en actions	26 788 859	5	133 944 295	94 028 895,09	2 744 378 540	548 875 708
24/04/2014 (constatée par le président-directeur général le 26/05/2014)	Augmentation de capital résultant du paiement du dividende en actions	13 426 093	5	67 130 465	107 543 004,93	2 811 509 005	562 301 801
24/04/2014 (constatée par le président-directeur général le 17/12/2015)	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe)	1 063 022	5	5 315 110	12 288 534,32	2 816 824 115	563 364 823

## 2.1.7 TITRES NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL

### Programme EMTN

Un programme d'Euro Medium Term Notes (EMTN) a été mis en place en juin 2001 pour un montant maximal de 4 milliards d'euros. Ce montant maximal a été porté à 16 milliards d'euros le 13 juillet 2009.

Les principales émissions qui constituent l'encours de ce programme au 31 décembre 2017 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 2017 (en devises) (en millions)	Taux facial	Échéance
28 mai 2003	EUR	750				
Mars 2012	EUR		-130			
Juin 2013	EUR		-129			
Décembre 2013	EUR		-19	472	5,375 %	28 mai 2018
25 novembre 2003	EUR	700		700	6,125 %	25 novembre 2033
12 décembre 2005	EUR	600				
Juin 2013	EUR		-109			
Décembre 2013	EUR		-60	431	4,375 %	11 décembre 2020
24 mai 2007	EUR	1 000				
Décembre 2013	EUR		-150			
Avril 2015	EUR		-205	645	5,125 %	24 mai 2022
29 octobre 2007	GBP	500				
7 janvier 2008	GBP		150	650	6,125 %	29 octobre 2037
24 avril 2009	EUR	750				
Novembre 2014	EUR		-175			
Avril 2015	EUR		-113	462	6,75 %	24 avril 2019
6 juillet 2010	EUR	834				
Avril 2015	EUR		-196	638	4,247 %	6 janvier 2021
30 mars 2012	EUR	750		750	4,625 %	30 mars 2027
9 avril 2015	EUR	500		500	1,59 %	10 janvier 2028
4 octobre 2016	EUR	600		600	0,314 %	4 octobre 2023
4 octobre 2016	EUR	500		500	0,927 %	4 janvier 2029
30 mars 2017	EUR	650		650	0,672 %	30 mars 2022
30 mars 2017	EUR	650		650	1,496 %	30 novembre 2026
21 novembre 2017	EUR	500		500	0 %	23 novembre 2020

Au 31 décembre 2017, l'encours du nominal du programme EMTN s'élevait à 8 231 millions d'euros, dont 7 759 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 8 mars 2016, 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 15 mars 2021 pour un montant nominal d'environ 700 millions d'euros. Ces obligations ne porteront pas intérêt et ont été émises à un prix de 102,75 % du pair, correspondant à un taux de rendement actuariel de -0,54 %. La valeur nominale d'exercice unitaire de ces obligations est de 29,99 euros, soit une prime de 47,50 % par rapport au cours de référence de l'action le jour de l'émission.

Au 31 décembre 2017, l'encours du nominal de cet emprunt s'élevait à 700 millions d'euros venant à échéance à plus d'un an.

### Émission publique sur le marché américain

Veolia Environnement a émis le 28 mai 2008 un emprunt obligataire enregistré auprès de l'*US Securities and Exchange Commission* d'un montant de 1,8 milliard de dollars américains à taux fixe en trois tranches. La première tranche de coupon 5,25 % est arrivée à échéance le 3 juin 2013. Le 19 décembre 2014, Veolia Environnement a procédé au remboursement anticipé du nominal restant sur la seconde tranche de coupon 6,00 % de maturité juin 2018. L'émission qui constitue l'encours est donc la troisième tranche (400 millions de dollars) de coupon 6,75 % de maturité juin 2038.

Au 31 décembre 2017, l'encours du nominal de cet emprunt s'élevait à 400 millions de dollars américains, soit 334 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 16 août 2016 auprès de la *National Association of Financial Market Institutional Investors* un programme d'émission d'obligations sur le marché domestique chinois pour une durée de deux ans et pour un montant maximal de 15 milliards de renminbi.

Dans le cadre de ce programme, Veolia Environnement a émis le 1<sup>er</sup> septembre 2016, à l'occasion d'un placement privé auprès d'investisseurs chinois et internationaux, un emprunt obligataire d'un montant de 1 milliard de renminbi à échéance 2 septembre 2019. Cette obligation porte un coupon de 3,5 %.

Au 31 décembre 2017, l'encours du nominal de cet emprunt s'élevait à 1 milliard de renminbi, soit 128 millions d'euros équivalents, venant à échéance à plus d'un an.

### Billets de trésorerie

Veolia Environnement dispose d'un programme de financement à court terme sous forme de billets de trésorerie plafonné à 4 milliards d'euros.

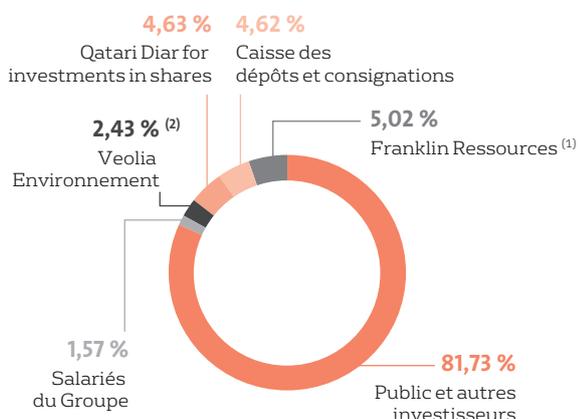
Au 31 décembre 2017, l'encours de billets de trésorerie émis par la Société s'élevait à 3 492 millions d'euros.

Pour plus de détails, il convient de se référer au chapitre 4, section 4.2, note 8 des notes annexes des états financiers consolidés *infra*.

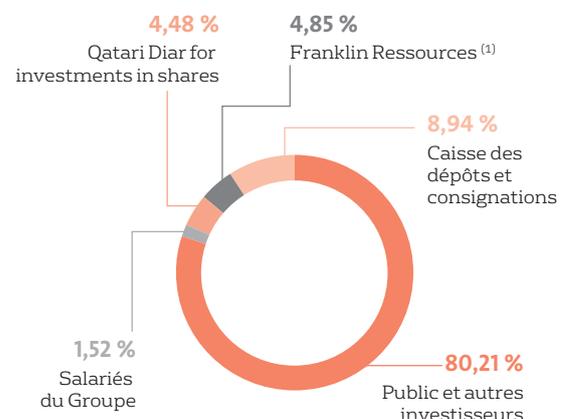
## 2.2 Actionnariat de Veolia Environnement RFA

### 2.2.1 RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2017

Répartition de l'actionnariat (nombre d'actions)



Répartition de l'actionnariat (droits de vote exerçables)



(1) Sur la base de la dernière déclaration de franchissement de seuil de Franklin Resources, Inc., pour son compte et ses affiliées, en date du 8 décembre 2017 (Décision et information AMF n°217C2879 du 8 décembre 2017).

(2) Actions auto-détenues et privées de droit de vote.

## 2.2.2 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 2017 ainsi que l'évolution des principaux actionnaires (détenant directement ou indirectement plus de 4 % du capital) au cours des trois derniers exercices <sup>(1)</sup>.

Depuis le 3 avril 2016 a été mis en place un droit de vote double pour les actionnaires détenant leur action au nominatif depuis 2 ans au moins en application de la loi Florange du 29 mars 2014 (cf. chapitre 8, section 8.1.9 *infra*).

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'actionnaire autre que ceux mentionnés dans le tableau ci-dessous détenant directement ou indirectement environ 4 % ou plus du capital ou des droits de vote de la Société à la date du dépôt du présent document de référence.

Actionnaire	Situation au 31 décembre 2017					Situation au 31 décembre 2016			Situation au 31 décembre 2015		
	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote théorique	Nombre de droits de vote exerçables	Pourcentage des droits de vote exerçables*	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Pourcentage des droits de vote exerçables*	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Pourcentage des droits de vote exerçables*
Franklin Resources <sup>(1)</sup>	28 282 109	5,02	28 282 109	28 282 109	4,85	-	-	-	-	-	-
QD For Investment in Shares (QDFIS)** <sup>(2)</sup>	26 107 208	4,63	26 107 208	26 107 208	4,48	26 107 208	4,63	4,30	26 107 208	4,63	4,76
Caisse des Dépôts <sup>(3)</sup>	26 036 119 <sup>(4)</sup>	4,62	52 072 238	52 072 238	8,94	26 036 119	4,62	8,58	48 570 712	8,62	8,84
Groupe industriel Marcel Dassault – GIMD <sup>(5)</sup>	ND	ND	ND	ND	ND	25 788 732	4,58	8,50	26 788 732	4,75	4,87
Veolia Environnement <sup>(6)</sup>	13 704 835	2,43	13 704 835	0***	0***	15 064 835	2,67	0	13 797 975	2,45	0
Public et autres investisseurs	469 234 552	83,30	476 281 358	476 281 358	81,73	470 367 929	83,50	78,62	448 100 196	79,55	81,54

\* Le pourcentage des droits de vote exerçables est identique au pourcentage de droits de vote théorique.

\*\* En date du 6 avril 2017, Velo Investissement a cédé, dans le cadre d'une opération intra-groupe, l'intégralité de sa participation, soit 26 107 208 actions à QD For Investment in Shares (déclaration AMF n°2017DD471993 en date du 7 avril 2017).

\*\*\* Au 31 décembre 2017, Veolia Environnement autodétient 13 704 835 actions.

ND : Non déterminé.

(1) Sur la base de la dernière déclaration de franchissement de seuil de Franklin Resources, Inc., pour son compte et ses affiliées, en date du 8 décembre 2017 (Décision et information AMF n°217C2879 du 8 décembre 2017).

(2) Sur la base de l'étude de l'actionnariat de la Société au 31 décembre 2017.

(3) Sur la base du relevé des actionnaires nominatifs au 31 décembre 2017 établi par la Société Générale et sur la base de l'étude de l'actionnariat de la Société au 31 décembre 2017. À la connaissance de la Société, la dernière déclaration de franchissement de seuil de la Caisse des dépôts et consignations date du 23 septembre 2016 (Décision et Information AMF n°216C2179 du 26 septembre 2016).

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

(5) Le Groupe industriel Marcel Dassault a procédé au transfert de l'intégralité de sa participation du nominatif au porteur à compter du 1<sup>er</sup> mars 2017.

(6) 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 11 janvier 2018.

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun autre engagement liant un ou plusieurs actionnaires de la Société et il n'existe aucune clause de pactes d'actionnaires ou de conventions auxquels la Société est partie susceptible d'avoir un impact significatif sur le cours de son titre ni pacte ou convention de cette nature auxquels seraient parties des filiales significatives non cotées de la Société autre que les options d'achat conclues avec EDF, mentionnées aux chapitre 4, section 4.1 *infra* (note 3.3.1 des notes annexes des états financiers consolidés) et chapitre 8, section 8.3 *infra*.

Aucun tiers n'exerce de contrôle sur Veolia Environnement et il n'existe, à la connaissance de la Société aucun accord dont la mise en œuvre pourrait, entraîner un changement ou une prise de contrôle de la Société.

(1) Les chiffres sont issus des documents de référence 2017, 2016 et 2015.

## 2.3 Politique de distribution des dividendes

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

(en euros)	Dividende 2012	Dividende 2013	Dividende 2014	Dividende 2015	Dividende 2016
Dividende brut par action	0,70	0,70	0,70	0,73	0,80
Dividende net par action	0,70*	0,70*	0,70*	0,73*	0,80*
<b>MONTANT GLOBAL DU DIVIDENDE DISTRIBUÉ**</b>	<b>355 494 245</b>	<b>374 246 447</b>	<b>383 952 678</b>	<b>401 183 799</b>	<b>439 772 185</b>

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

\*\* Montants réglés par la Société.

La distribution d'un dividende de 0,80 euro par action, pour chacune des actions de la Société ouvrant droit au dividende portant jouissance au 1<sup>er</sup> janvier 2017, a été décidée par l'assemblée générale mixte du 20 avril 2017. Le dividende a été détaché de l'action le 24 avril 2017 (ex-date) et mis en paiement à compter du 26 avril 2017. Au 31 décembre 2016, le capital était composé de 563 364 823 actions dont 13 704 835 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 19 avril 2018 le versement d'un dividende de 0,84 euro par action au titre de l'exercice 2017, payable à 100 % en numéraire. La date de négociation ex-dividende est fixée au 14 mai 2018. Les dividendes 2017 seront versés à compter du 16 mai 2018.

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 2019 sur les revenus de l'année 2018. Les contribuables dont le revenu fiscal de référence n'excède pas 50 000 euros pour les célibataires et 75 000 euros pour les couples peuvent cependant être dispensés de ce prélèvement sur demande 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 l'année suivant celle de leur perception.

Les dividendes, 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.

### 2.3.2 POLITIQUE DE DISTRIBUTION

La politique de distribution de dividendes est définie par le conseil d'administration de la Société qui prend notamment en compte les résultats et la situation financière de la Société ainsi que les

politiques de distribution de dividendes des principales sociétés françaises et des entreprises internationales du secteur.

### 2.3.3 DÉLAI DE PRESCRIPTION

Les dividendes non réclamés sont, dans un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement, prescrits au profit de l'État.

# 3

## EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS

<b>3.1</b>	<b>FAITS MARQUANTS DE LA PÉRIODE</b>	<b>66</b>
3.1.1	Contexte général	66
3.1.2	Évolutions au sein du groupe	66
3.1.3	Financement du groupe	67
3.1.4	Évolution de la gouvernance	68
<b>3.2</b>	<b>INFORMATIONS COMPTABLES ET FINANCIÈRES</b>	<b>69</b>
3.2.1	Préambule	69
3.2.2	Chiffres clés	69
3.2.3	Chiffres d'affaires par métier	76
3.2.4	Autres éléments du compte de résultat	77
<b>3.3</b>	<b>FINANCEMENT</b>	<b>80</b>
3.3.1	Évolution du free cash-flow net et de l'endettement financier net	80
3.3.2	Investissements industriels et financiers	81
3.3.3	Prêts aux co-entreprises	82
3.3.4	Besoin en fonds de roulement opérationnel	82
3.3.5	Financement externe	82
<b>3.4</b>	<b>RENDEMENT DES CAPITAUX EMPLOYÉS (ROCE)</b>	<b>84</b>
3.4.1	ROCE après impôts	84
3.4.2	ROCE avant impôts	85
<b>3.5</b>	<b>HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES</b>	<b>86</b>
<b>3.6</b>	<b>OPÉRATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES</b>	<b>86</b>
<b>3.7</b>	<b>ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE</b>	<b>87</b>
<b>3.8</b>	<b>FACTEURS DE RISQUES</b>	<b>87</b>
<b>3.9</b>	<b>PERSPECTIVES</b>	<b>87</b>
<b>3.10</b>	<b>ANNEXES</b>	<b>88</b>
3.10.1	Réconciliation des indicateurs GAAP et des indicateurs utilisés par le Groupe	88
3.10.2	Réconciliation des données publiées en 2016 avec les données retraitées 2016	89
3.10.3	Définitions	90
<b>3.11</b>	<b>ÉVÉNEMENTS RÉCENTS (POST ARRÊTÉ DES COMPTES ANNUELS)</b>	<b>92</b>

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

## 3.1 Faits marquants de la période

### 3.1.1 CONTEXTE GÉNÉRAL

La performance du Groupe au 31 décembre 2017 est marquée principalement par la :

- forte hausse du chiffre d'affaires : +4,9 % à change constant, à 25 124,6 millions d'euros, et +3,5 % en organique :
  - accélération de la croissance du chiffre d'affaires au quatrième trimestre : +6,3 % à change constant (4,4 % à périmètre et change constant),
  - amélioration en France,
  - poursuite d'une forte croissance hors de France, avec une accélération dans le Reste du Monde,
  - stabilisation des Activités Mondiales, avec une forte hausse des déchets toxiques et une amélioration des travaux notamment au quatrième trimestre ;
- croissance des résultats supérieure aux attentes, en nette accélération au second semestre :

- EBITDA de 3 284,1 millions d'euros, en hausse de 2,7 % à change constant (+0,4 % au premier semestre puis +4,8 % au troisième trimestre et +5,2 % au quatrième trimestre) :
  - forte croissance du chiffre d'affaires,
  - réductions de coûts en ligne avec l'objectif annuel, à 255 millions d'euros,
  - faible indexation tarifaire,
  - surcoûts temporaires et non reconduction des éléments ponctuels favorables de 2016,
- EBIT courant de 1 519,4 millions d'euros en hausse de 5,3 % à change constant,
- résultat net courant de 623 millions d'euros, en hausse de 6,1 % à change constant et de +7,3 % hors plus ou moins values de cessions financières,
- Free Cash-Flow net (après investissements industriels de croissance) de +655 millions d'euros,
- endettement financier net de 7 841 millions d'euros, stable.

### 3.1.2 ÉVOLUTIONS AU SEIN DU GROUPE

L'exercice 2017 a été marqué par une très bonne dynamique commerciale et de développement pour le Groupe, traduite par des acquisitions ciblées et de grands contrats prometteurs.

#### Développements commerciaux

Dans la continuité du dynamisme commercial du Groupe en 2016, Veolia a remporté de nombreux succès commerciaux au cours de l'année 2017. Parmi les plus significatifs, il convient de souligner :

- dans le municipal, Veolia à travers sa filiale Proactiva Medio Ambiente S.A. de C.V. a notamment remporté un contrat pour la conception, la construction et la gestion de la plus grande unité de valorisation énergétique des déchets d'Amérique latine, à Mexico (contrat représentant un chiffre d'affaires cumulé de 886 millions d'euros sur 30 ans). En Angleterre, Veolia ES UK Ltd a remporté un contrat de services de recyclage et de gestion des déchets des quatre quartiers sud de Londres (contrat de 209 millions de livres sur 8 ans). En France le Groupe à travers ses filiales a gagné un contrat de délégation de service public pour l'exploitation de l'unité de valorisation énergétique de la métropole européenne de Lille (contrat d'une durée de 12 ans représentant un chiffre d'affaires cumulé de 295 millions d'euros), le contrat de traitement des eaux de Seine amont en Île de France (contrat d'une durée de 12 ans représentant un chiffre d'affaires cumulé de 400 millions d'euros), ainsi que le renouvellement de l'incinérateur de Reims (contrat d'une durée de 9 ans générant un chiffre d'affaires cumulé de 95 millions d'euros). En Asie, le Groupe a obtenu un

contrat portant sur la construction d'installations de traitement et de distribution d'eau dans la région du Greater Matala au Sri Lanka (contrat de 156 millions d'euros). Par ailleurs, après avoir vu son contrat renouvelé pour une durée de 5 ans le 1<sup>er</sup> mars 2017, la Société d'Energie et d'Eau du Gabon, filiale à 51 % de Veolia, a fait l'objet d'une action d'expropriation de la part du Gouvernement gabonais le 16 février 2018 (se référer à la section 7 Événements postérieurs à la clôture) ;

- sur les marchés industriels, le Groupe a notamment remporté trois contrats de services énergétiques en Chine pour un montant total de 864 millions d'euros, relatifs à la gestion de la performance énergétique du site de Hongda Chemical dans l'industrie chimique (contrat de 335 millions d'euros sur 10 ans), à la construction et l'exploitation d'une installation d'eau réfrigérée pour un data center à Pékin (contrat de 188 millions d'euros sur 20 ans), ainsi qu'à la production d'électricité et de vapeur à partir de biomasse pour des clients de l'industrie chimique et de la construction (contrat de 341 millions d'euros sur 25 ans). En Australie, Veolia Water Australia Pty Ltd a été retenu pour la construction et l'exploitation d'une durée de 15 ans (contrat de 400 millions de dollars australiens) de la nouvelle installation de traitement des eaux pour la mine de Springvale et Mount Piper Power Station. Aux États-Unis le Groupe mettra en œuvre son savoir-faire au service d'Antero Resources pour la collecte, le conditionnement et le traitement des boues générées par l'activité de son site industriel en Virginie-occidentale (contrat de 70 millions de dollars cumulés sur 10 ans).

## Acquisitions

### Enovity

La société Veolia Energy North America Holdings Inc a acquis Enovity, une société de conseil en services énergétiques basée à San Francisco, le 9 janvier 2017, pour un montant de 26 millions d'euros en valeur d'entreprise.

### Uniken

L'acquisition de la société Uniken, spécialisée dans le traitement des déchets industriels et dangereux et située dans la région d'Ulsan en Corée, a été réalisée le 28 février 2017 pour un montant de 66 millions d'euros en valeur d'entreprise.

### Eurologistik

La société Veolia Umweltservice GmbH a fait l'acquisition du groupe Eurologistik, spécialisé dans la collecte et le recyclage de déchets et la production de combustibles solides de récupération, et actif dans le nord et l'est de l'Allemagne. L'acquisition a été finalisée le 11 septembre 2017 sur une base de valeur d'entreprise de 40 millions d'euros.

### Corvara et Hans Andersson

En Suède, le Groupe a renforcé sa présence et acquis au travers de la société Veolia Sweden AB les activités de nettoyage industriel de la société Corvara (1<sup>er</sup> septembre 2017), et de la société Veolia

Nordic AB le groupe Hans Andersson (31 août 2017), spécialisé dans le recyclage, pour des montants respectifs de 42 et 101 millions d'euros en valeur d'entreprise.

### Van Scherpenzeel Groep B.V.

Aux Pays-Bas, Veolia Nederland Grondstof Beheer B.V. a acquis Van Scherpenzeel Groep, présent dans les activités de recyclage de papiers et de déchets plastiques (1<sup>er</sup> novembre 2017) pour un montant de 56 millions d'euros en valeur d'entreprise.

## Cessions

### Affinity Water

Veolia Water UK Ltd a cédé le 19 mai 2017 sa quote-part de détention dans l'activité Affinity Water (eau régulée) en Grande-Bretagne, pour un prix de vente de 40 millions d'euros.

### Services énergétiques aux bâtiments en Suède

La société Veolia Nordic a cédé le 31 août 2017, concomitamment aux acquisitions de Hans Andersson et les activités de nettoyage industriel de la société Corvara, son activité de fournisseurs énergétiques aux clients tertiaires pour un prix de vente de 56 millions d'euros nets de frais de cession, contribuant ainsi au recentrage des activités du Groupe en Suède sur les domaines d'expertise.

3

## 3.1.3 FINANCEMENT DU GROUPE

### Émissions d'emprunt obligataire de 1,8 milliards d'euros

En mars 2017, dans le cadre de son refinancement, Veolia Environnement a émis un emprunt obligataire de 1,3 milliard d'euros qui se décompose en deux tranches d'un montant de 650 millions d'euros chacune, la première à échéance mars 2022 (5 ans) portant un coupon de 0,672 % et la seconde à échéance novembre 2026 (10 ans court) portant un coupon de 1,496 %. Elles ont été émises au pair.

En novembre 2017, Veolia Environnement a procédé avec succès à l'émission de 500 millions d'euros d'obligations à échéance novembre 2020 (3 ans) à coupon zéro soit un taux de rendement négatif -0,026 %.

Les produits de l'émission serviront aux besoins de financement des opérations courantes de la Société.

### Évolution des emprunts obligataires

Veolia Environnement a remboursé, à leurs échéances respectives : le 16 janvier 2017, une souche obligataire euro pour un montant nominal de 606 millions d'euros, le 19 mai 2017, une souche obligataire euro pour un montant nominal de 350 millions d'euros, le 28 juin 2017, une souche obligataire euro pour un montant nominal de 250 millions d'euros et, le 29 juin 2017, une souche obligataire en renminbi chinois pour un montant nominal de 65 millions d'euros équivalents.

### Confirmation de la perspective de crédit

En juin 2017, S&P et Moodys ont confirmé la notation de crédit de Veolia Environnement, respectivement à A-2/BBB avec une perspective stable, et P-2/Baa1 également à perspective stable.

### Paiement du dividende

L'assemblée générale mixte des actionnaires du 20 avril 2017 a fixé le dividende au titre de l'exercice 2016 à 0,80 euro par action. Ce dividende a été versé en numéraire le 26 avril 2017 pour un montant total de 440 millions d'euros.

### 3.1.4 ÉVOLUTION DE LA GOUVERNANCE

#### Assemblée générale mixte de Veolia Environnement le 20 avril 2017

L'assemblée générale mixte des actionnaires de Veolia Environnement, réunie à la Maison de la Mutualité, le jeudi 20 avril 2017, sous la présidence de M. Antoine Frérot, président-directeur général de la Société, a approuvé l'ensemble des résolutions qui lui étaient soumises.

L'assemblée a notamment :

- approuvé les comptes sociaux et les comptes consolidés de l'exercice 2016 ;
- fixé le dividende en numéraire au titre de l'exercice 2016 à 0,80 euro par action. Ce dividende a été détaché de l'action le 24 avril 2017 et mis en paiement à compter du 26 avril 2017 ;
- renouvelé les mandats d'administrateur de la Caisse des dépôts et consignations, représentée par M. Olivier Mareuse, Mme Marion Guillou et M. Paolo Scaroni pour une période de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020 ;
- renouvelé le mandat de commissaire au compte titulaire de la société ERNST & YOUNG et Autres pour une durée de six exercices expirant en 2023 à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022 ;
- émis un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 concernant M. Antoine Frérot ;
- approuvé 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 au président-directeur général au titre de l'exercice 2017 ;
- modifié l'article 12 des statuts relatif à la durée des fonctions du vice-président.

À l'issue de cette assemblée générale mixte, le conseil d'administration de Veolia Environnement se compose de dix-sept administrateurs dont deux administrateurs représentant les salariés et six administratrices (40 %) <sup>(1)</sup> ainsi que de deux censeurs :

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

(1) Hors administrateurs représentant les salariés.

- M. Baudouin Prot ;
- Qatari Diar Real Estate Investment Company, représentée par M. Nabeel Mohammed Al-Buenain ayant remplacé M. Khaled Al Sayed le 30 mars 2017 ;
- Mme Nathalie Rachou ;
- M. Paolo Scaroni ;
- M. Guillaume Texier ;
- M. Pavel Páša, administrateur représentant les salariés ;
- M. Pierre Victoria, administrateur représentant les salariés ;
- M. Paul-Louis Girardot, censeur ;
- M. Serge Michel, censeur.

Les quatre comités du conseil d'administration sont composés comme suit :

- comité des comptes et de l'audit : M. Daniel Bouton (président), Mme Homaira Akbari, M. Jacques Aschenbroich, Mme Nathalie Rachou et M. Pierre Victoria (administrateur représentant les salariés) ;
- comité des nominations : M. Louis Schweitzer (président), Mme Maryse Aulagnon et M. Paolo Scaroni ;
- comité des rémunérations : M. Louis Schweitzer (président), Mme Maryse Aulagnon, M. Daniel Bouton, Mme Clara Gaymard, Mme Marion Guillou et M. Pierre Victoria (administrateur représentant les salariés) ;
- comité recherche, innovation et développement durable : M. Jacques Aschenbroich (président), Mme Isabelle Courville, Mme Clara Gaymard, Mme Marion Guillou, M. Pavel Páša (administrateur représentant les salariés) et M. Guillaume Texier.

#### Nominations au sein du conseil d'administration le 6 novembre 2017

Lors de la séance du 6 novembre 2017, le conseil d'administration de Veolia Environnement, a procédé à de nouvelles nominations aux fonctions d'administrateur-référent, de président du comité des rémunérations et de présidents du comité d'audit. Ainsi :

- Mme Maryse Aulagnon est nommée administratrice référente et présidente du comité des rémunérations ;
- Mme Nathalie Rachou est nommée présidente du comité d'audit.

La composition des comités reste inchangée à l'exception du comité d'audit qui accueille un membre supplémentaire, Mme Isabelle Courville.

#### Proposition du renouvellement du mandat de M. Antoine Frérot

Réuni le 21 février 2018, le Conseil d'Administration de Veolia a décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires de renouveler le mandat d'administrateur d'Antoine Frérot comme Président-directeur général du Groupe Veolia pour un nouveau mandat de quatre ans. L'assemblée générale de Veolia aura lieu le 19 avril 2018.

## 3.2 Informations comptables et financières

### 3.2.1 PRÉAMBULE

#### Lituanie

Au 31 décembre 2017, le désengagement en cours des activités lituaniennes de Veolia, motivé par la fin d'un contrat majeur ainsi que le processus de cession de ses autres activités, a conduit le Groupe à traiter la Lituanie en résultat des activités non poursuivies, conformément à l'application de la norme IFRS 5.

Ainsi, les comptes de décembre 2016 ont été retraités, afin d'assurer la comparabilité des périodes, du reclassement en « Résultat net des activités non poursuivies » des activités du Groupe en Lituanie conformément à la norme IFRS 5.

3

### 3.2.2 CHIFFRES CLÉS

(en millions d'euros)	31 décembre 2016 hors I12	31 décembre 2016 retraité	31 décembre 2017	Variations 2016/2017	
				en courant	à change constant
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>24 390,2</b>	<b>24 187,0</b>	<b>25 124,6</b>	<b>3,9 %</b>	<b>4,9 %</b>
<b>EBITDA</b>	<b>3 056,0</b>	<b>3 219,4</b>	<b>3 284,1</b>	<b>2,0 %</b>	<b>2,7 %</b>
Marge d'EBITDA	12,5 %	13,3 %	13,1 %		
<b>EBIT Courant <sup>(1)</sup></b>	<b>1 383,9</b>	<b>1 460,2</b>	<b>1 519,4</b>	<b>4,1 %</b>	<b>5,3 %</b>
<b>Résultat net courant – part du Groupe</b>	<b>609,8</b>	<b>596,6</b>	<b>622,6</b>	<b>4,4 %</b>	<b>6,1 %</b>
Résultat net courant – part du Groupe, hors plus ou moins-values de cessions financières nettes d'impôt	597,0	583,8	616,1	5,5 %	7,3 %
<b>Résultat Net part du Groupe</b>	<b>382,2</b>	<b>383,1</b>	<b>401,6</b>	<b>4,8 %</b>	<b>7,5 %</b>
Résultat net courant – part du Groupe – par action (non dilué) <sup>(2)</sup>	1,11	1,09	1,13		
<b>Dividende par action</b>	<b>0,80</b>	<b>0,80</b>	<b>0,84 <sup>(3)</sup></b>		
Investissements industriels	1 484,6	1 596,6	1 738,0		
Free cash-flow net <sup>(2)</sup>	969,6	940,3	655,0		
<b>Endettement financier net</b>	<b>-7 811,1</b>	<b>-7 812,1</b>	<b>-7 841,0</b>		

(1) Y compris la quote-part de résultat net courant des co-entreprises dans le prolongement des activités du Groupe et entreprises associées.

(2) Les définitions des indicateurs sont données dans la section 3.10.3.infra.

(3) Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale du 19 avril 2018.

Les principaux impacts de change sont les suivants :

Impacts de change au 31 décembre 2017 (vs 31 décembre 2016 retraité)	%	(en millions d'euros)
Chiffre d'affaires	-1,1 %	-256,8
EBITDA	-0,6 %	-20,8
EBIT Courant	-1,2 %	-17,5
Résultat net courant	-1,8 %	-10,5
Endettement financier net	-3,5 %	-271

**Chiffre d'affaires consolidé du Groupe**

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'élève à 25 124,6 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 24 187,0 millions d'euros au

31 décembre 2016 retraité, soit à change constant, une progression de 4,9 %. Hors activité Travaux <sup>(1)</sup> et hors impact du prix des énergies, le chiffre d'affaires progresse de +4,9 % contre +2,0 % en 2016.

L'évolution du chiffre d'affaires sur le quatrième trimestre 2017 est, comme aux trimestres précédents, marquée par un dynamisme favorable sur l'ensemble des zones :

Variation à change constant	1 <sup>er</sup> trimestre 2017	2 <sup>e</sup> trimestre 2017	3 <sup>e</sup> trimestre 2017	4 <sup>e</sup> trimestre 2017
France	-1,5 %	-0,4 %	-0,3 %	1,9 %
Europe, hors France	7,2 %	4,4 %	8,1 %	6,1 %
Reste du monde	11,8 %	10,8 %	9,4 %	14,2 %
Activités mondiales	-3,2 %	1,7 %	-2,7 %	1,9 %
<b>GROUPE</b>	<b>4,5 %</b>	<b>4,4 %</b>	<b>4,3 %</b>	<b>6,3 %</b>

Par segment, l'évolution du chiffre d'affaires, par rapport au 31 décembre 2016 retraité, se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	Variations 2016/2017				
	31 décembre 2016 retraité	31 décembre 2017	en courant	à change constant	à périmètre et change constants
France <sup>(*)</sup>	5 417,7	5 414,5	-0,1 %	-0,1 %	1,8 %
Europe, hors France	8 083,1	8 504,4	5,2 %	6,4 %	3,9 %
Reste du monde	6 028,4	6 618,6	9,8 %	11,6 %	6,7 %
Activités mondiales	4 626,2	4 558,3	-1,5 %	-0,4 %	0,6 %
Autres	31,6	28,8	-	-	-
<b>GROUPE</b>	<b>24 187,0</b>	<b>25 124,6</b>	<b>3,9 %</b>	<b>4,9 %</b>	<b>3,5 %</b>

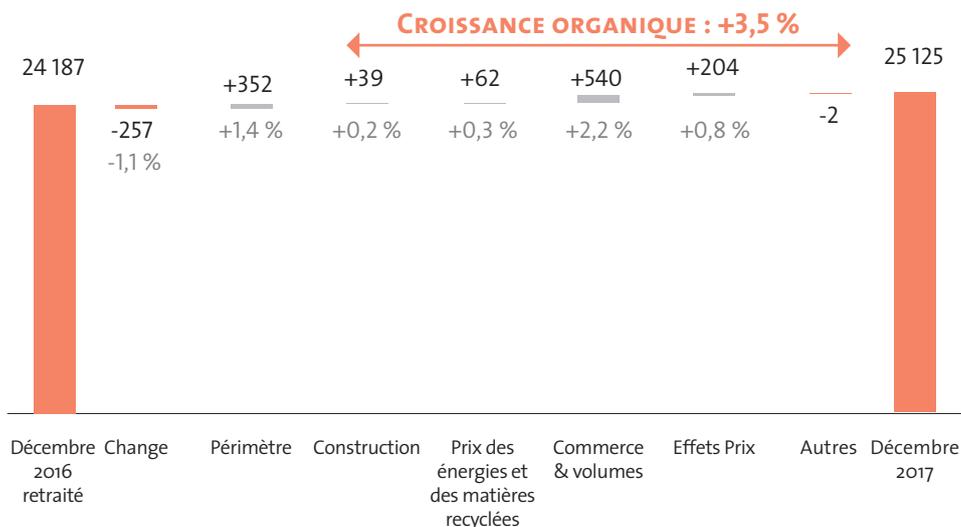
<sup>(\*)</sup> Croissance organique de +1,8 % par rapport à -0,1 % en constant (incluant la cession Martin).

- chiffre d'affaires en hausse en **France** de +1,8 % à périmètre constant par rapport au 31 décembre 2016 retraité (-0,1 % en courant) : la progression dans l'Eau est de +0,5 % en courant et de +3,5 % à périmètre constant dans les Déchets (-0,7 % en courant) :
  - le chiffre d'affaires de l'Eau, 2 945,6 millions d'euros, est en progression +0,5 % par rapport au 31 décembre 2016 retraité, sous l'effet de la hausse des volumes (+1,0 %), et des indexations tarifaires de +0,2 % partiellement compensées par des effets commerciaux négatifs (-16 millions d'euros) ;
  - l'activité Déchets est en diminution de -0,7 % par rapport au 31 décembre 2016 retraité, mais progresse de 3,5 % à périmètre constant à 2 468,9 millions d'euros, retraitée en particulier de l'impact de la cession de Martin Recycling le 30 novembre 2016. La poursuite d'un développement commercial (portefeuille en hausse de +14 % avec des gains de contrats significatifs dont celui de Nancy...) s'accompagne de la hausse des volumes mis en décharge (+1,3 %), de bons volumes en tri et en collecte commerciale, ainsi que de l'accroissement du prix du papier (+10 %) ;
- **l'Europe hors France** (hors Lituanie classée en activité non poursuivie) est en progression de +6,4 % à change constant par rapport au 31 décembre 2016 retraité, et affiche une bonne dynamique dans la plupart des régions :
  - dans la zone Royaume-Uni/Irlande, le chiffre d'affaires de 2 124,5 millions d'euros est en hausse de +5,2 % à change constant, grâce à la bonne performance dans les Déchets (chiffre d'affaires de 1 750 millions d'euros, soit une hausse de +5,1 % à change constant), à la progression des volumes (+1,6 % en particulier en collecte commerciale et en enfouissement), de bonne performance des PFI (hausse des volumes de +6 % couplée à l'augmentation des tarifs +1 %), un bon dynamisme commercial : impact positif des nouveaux contrats dans les Déchets en 2016 et en 2017 (St Albans, South West London), la hausse de l'activité Travaux et la hausse du prix des matières recyclées (papier +20 %) ;
  - en Europe centrale et orientale, le chiffre d'affaires s'établit à 2 894,9 millions d'euros et croît de +7,9 % à change constant par rapport au 31 décembre 2016 retraité. Cette hausse est portée :
    - dans l'Énergie : par l'augmentation des volumes de chaleur et d'électricité vendus en Pologne (+68 millions d'euros), par un effet climat négatif au quatrième trimestre mais légèrement favorable sur l'année en Pologne, Roumanie et Slovaquie (+10 millions d'euros), et par l'impact des développements récents réalisés par le Groupe : Prague Rive Gauche (+20 millions d'euros) ;

(1) Les Travaux concernent les activités ingénierie et construction du Groupe (principalement chez Veolia Water Technologies et la SADE), ainsi que les travaux réalisés dans le cadre des contrats d'exploitation.

- dans l'Eau : par la hausse des volumes d'eau facturée (+1,8 %) et notamment le nouveau contrat en Arménie sur l'ensemble du pays ;
- dans les Déchets, par de petites acquisitions.
- en Europe du Nord, le chiffre d'affaires de 2 490,1 millions d'euros est en hausse de +7,2 % à change constant par rapport au 31 décembre 2016 retraité. L'Allemagne, principal pays contributeur (1 797,5 millions d'euros), bénéficie de la croissance forte des activités Déchets avec un chiffre d'affaires de 1 045 millions d'euros qui bénéficie de la hausse des prix des matières recyclées (papier +12,3 % ; PET +11,2 %) et de l'augmentation des volumes (+12 millions d'euros). Par ailleurs, l'intégration des activités de Hans Andersson et des activités de nettoyage industriel de la société Corvara en Suède sur l'exercice 2017 contribuent à améliorer le chiffre d'affaires (+81 millions d'euros).
- Forte progression de 11,6 % à change constant par rapport au 31 décembre 2016 retraité du chiffre d'affaires du **Reste du monde**, avec une nette amélioration au 4<sup>e</sup> trimestre de 14,2 % à change constant, après 9,4 % au 3<sup>e</sup> trimestre 2017 :
  - le chiffre d'affaires en Amérique du Nord est en hausse de +10,3 % à change constant à 2 048,4 millions d'euros. La forte croissance dans l'énergie (augmentation des prix et des volumes) et la progression de l'activité des Déchets dangereux permettent de compenser la baisse des services industriels (en cours de cession). Il bénéficie également de l'intégration des actifs de la division Produits Sulfurés de Chemours (+107 millions d'euros) et de l'acquisition de la société Enovity spécialisée dans les services énergétiques aux bâtiments en janvier 2017 (+35 millions d'euros) ;
  - forte progression du chiffre d'affaires en Amérique latine (+22,4 % à change constant) grâce à la hausse des tarifs notamment en Argentine, à l'impact positif de l'acquisition de la décharge de Pedreira au Brésil en mai 2016 et au démarrage de nouveaux contrats dans l'Eau (Punta Lara en Argentine et Santa Marta en Colombie) ;
  - le chiffre d'affaires de la zone Asie est en nette progression de +21,2 % à change constant. En Chine, la forte croissance du chiffre d'affaires (+23,7 %) résulte de l'impact de nouveaux contrats industriels (Sinopec, Hongda), de la progression des prix et des volumes vendus dans l'Énergie municipale et dans les Déchets. Le chiffre d'affaires du Japon progresse également porté par le développement de l'Eau municipale et l'effet sur une année pleine des nouvelles activités du groupe Renova (recyclage de plastiques) acquises en août 2016. En Corée, les acquisitions d'Uniken et Hanbul impactent favorablement le chiffre d'affaires ;
  - le chiffre d'affaires de la zone Pacifique est en progression de +7,7 % à change constant au 31 décembre 2017, lié à la hausse des volumes collectés (dans les déchets) et au démarrage de nouveaux actifs et au nouveau contrat de Springvale (chiffre d'affaires construction) ;
  - l'Afrique/Moyen-Orient est en hausse de +1 % à change constant.
- **Activités mondiales** : le chiffre d'affaires est quasi stable à -0,4 % à change constant par rapport au 31 décembre 2016 retraité :
  - les Déchets dangereux affichent une croissance de +5,7 % à change constant, qui s'explique notamment par le redressement de l'activité recyclage des huiles et une hausse des volumes traités en fin d'année ;
  - l'activité Design & Build reste en retrait de -6,4 % à change constant, en lien avec la réception de grands projets en 2016 (Sadara, Azour North, et contrat O&G Ichthys) mais présente un carnet de commandes en hausse de +9 % par rapport au 31 décembre 2016. Par ailleurs la SADE bénéficie d'une hausse de l'activité en France partiellement compensée par le décalage de contrats à l'international sur 2018.

L'évolution du chiffre d'affaires entre 2016 et 2017 peut s'analyser comme suit **par principaux effets** :



L'effet change de -256,8 millions d'euros (-1,1 % du chiffre d'affaires) reflète principalement la variation de la livre sterling (-150,4 millions d'euros), du dollar américain (-47,6 millions d'euros), de la livre égyptienne dans les activités constructions (-30,3 millions d'euros) et du peso argentin (-26,5 millions d'euros).

L'effet périmètre de +351,6 millions d'euros concerne pour partie :

- des développements réalisés en 2016 : intégration des actifs de la division Produits Sulfurés de Chemours aux États-Unis +106,9 millions d'euros, Prague Rive Gauche en République tchèque +20,5 millions d'euros et décharge Pedreira au Brésil +16,5 millions d'euros ainsi que la cession de Martin Recycling dans les Déchets en France (-132,2 millions d'euros) ;
- des opérations réalisées en 2017 principalement en Asie (dont Uniken +23,1 millions d'euros et Hanbul +25,9 millions d'euros en Corée) et en Europe (dont Hans Andersson +63,8 millions d'euros en Suède, Eurologistik +14,8 millions d'euros en Allemagne et les actifs de la société Corvara +16,8 millions d'euros en Suède).

Le chiffre d'affaires de l'activité **Construction** est en augmentation de +39 millions d'euros (contre une forte baisse sur l'année 2016 de 484 millions) en raison de la hausse des travaux sur les contrats de délégation de service public en France dans l'Eau et les Déchets, à la SADE en France et au démarrage de la construction de l'usine de traitement d'eau de Springvale en Australie.

L'impact du prix des énergies et des matières recyclées s'élève à +62 millions d'euros (versus -113 millions d'euros en 2016) avec une forte hausse des prix des matières recyclées (+102 millions d'euros dont +40 millions d'euros pour le papier contre +15 millions d'euros en 2016) et une baisse du prix des énergies de -40 millions d'euros en Europe (prix de l'électricité sur les PFI au Royaume-Uni, tarifs chaleur et électricité en Europe centrale) mais en hausse aux États-Unis.

La dynamique commerciale connaît une amélioration significative (**effet Commerce/Volumes**) à +540 millions d'euros (versus +423 millions d'euros en 2016) :

- hausse des volumes de +294 millions d'euros, en lien avec la hausse des volumes vendus en France : Eau +1 %, Déchets +1,9 % ; en Europe centrale : Eau +18 millions d'euros (comportant l'impact du contrat de l'Arménie) et Énergie (+75 millions d'euros) ; et en Europe du Nord (progression des volumes dans les déchets et l'énergie en Allemagne) ;
- effet commerce de +235 millions d'euros, grâce à de nombreux gains de contrats industriels en Europe (dans les déchets en Allemagne et dans les contrats multi services industriels), une bonne performance en Asie (dont le contrat de Sinopec en Chine pour 60 millions d'euros), au démarrage du contrat de l'hôpital de Montréal et des nouveaux contrats municipaux en Amérique latine (Argentine et Colombie).
- l'impact du climat de +11 millions d'euros favorable en Europe centrale, malgré un dernier trimestre 2017 plus doux qu'en 2016.

Les effets prix favorables (+204 millions d'euros) sont liés à des indexations tarifaires positives en Allemagne et au Royaume-Uni dans les Déchets, en Europe centrale dans l'Eau et dans l'électricité au Maroc, et à l'impact significatif de la hausse du prix en Argentine.

## EBITDA

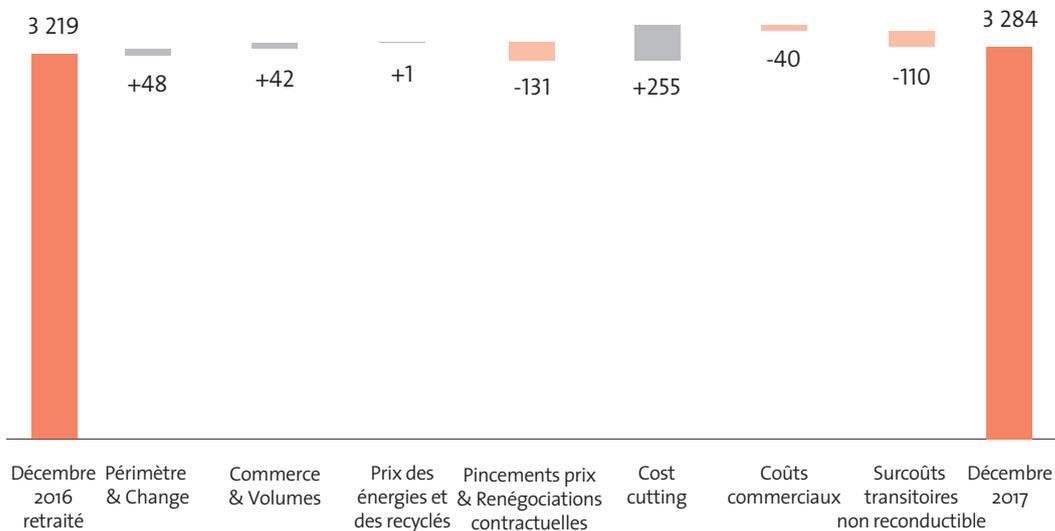
Au 31 décembre 2017, l'EBITDA consolidé du Groupe s'élève à 3 284,1 millions d'euros, soit une augmentation de 2,7 % à change constant par rapport au 31 décembre 2016 retraité. Le taux de marge passe de 13,3 % en décembre 2016 retraité à 13,1 % en décembre 2017.

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2016		Variations 2016/2017	
	retraité	31 décembre 2017	en courant	à change constant
France	763,2	788,3	3,3 %	3,3 %
Taux de marge EBITDA	14,1 %	14,6 %		
Europe, hors France	1 307,1	1 305,0	-0,2 %	0,3 %
Taux de marge EBITDA	16,2 %	15,3 %		
Reste du monde	864,6	938,3	8,5 %	10,1 %
Taux de marge EBITDA	14,3 %	14,2 %		
Activités mondiales	262,7	259,8	-1,1 %	-0,6 %
Taux de marge EBITDA	5,7 %	5,7 %		
Autres	21,8	-7,2		
<b>GROUPE</b>	<b>3 219,4</b>	<b>3 284,1</b>	<b>2,0 %</b>	<b>2,7 %</b>
<b>TAUX DE MARGE EBITDA</b>	<b>13,3 %</b>	<b>13,1 %</b>		

- **En France**, l'EBITDA est en sensible amélioration (3,3 % à change constant) portée par les économies de coûts :
  - dans les métiers de l'Eau, l'EBITDA progresse de +3,8 % au 31 décembre 2017 grâce aux efforts significatifs de réductions des coûts et à une hausse des volumes (impact de +1,0 %) que compensent le pincement des marges lié aux indexations tarifaires faibles et l'impact des renégociations contractuelles ;
  - dans les Déchets, la hausse de l'EBITDA de +2,2 % est générée par une augmentation du chiffre d'affaires et les économies de coûts.
- Stabilité de l'EBITDA en **Europe hors France** à 0,3 % à change constant qui s'explique par la combinaison de plusieurs effets :
  - en Europe Centrale et Orientale, l'EBITDA progresse de +1,2 % grâce à des gains d'efficacité et un effet climat favorable mais peu significatif ;
  - baisse de l'EBITDA au Royaume-Uni (-1,8 % à change constant), l'effet des coûts ponctuels relatifs à des arrêts techniques et de maintenance d'usines compensent l'impact favorable du prix des papiers recyclés, de l'efficacité opérationnelle et des nouveaux contrats ;
  - la baisse de l'EBITDA de l'Europe du Nord est due principalement à des éléments favorables en 2016 non reconduits (résolution d'un litige en Belgique et remboursement d'assurance sur un sinistre en Allemagne), et à une nouvelle amélioration de la performance des déchets en Allemagne.
- Poursuite de la forte croissance de l'EBITDA dans le **Reste du monde** de 10,1 % à change constant :
  - baisse de l'EBITDA aux États-Unis (-0,6 % à change constant), essentiellement liée dans les déchets à la baisse des services industriels, à des arrêts de maintenance et des intempéries climatiques (ouragan Harvey) dans les déchets dangereux, contrebalancée en partie par une bonne performance dans l'énergie malgré un climat plus doux (effets prix favorables et nouveaux contrats d'efficacité énergétique),
  - progression de l'EBITDA de l'Amérique Latine (+27,6 % à change constant) grâce à des hausses tarifaires en Argentine, démarrage de nouveaux contrats en Colombie et impact de l'acquisition au Brésil de la décharge de Pedreira ;
  - croissance soutenue de l'EBITDA en Chine de +20,4 % dans toutes les activités : Énergie municipale et industrielle, Eau industrielle (Sinopec) et Déchets (volumes enfouis et croissance du Toxique).
- Dans le segment **Activités mondiales**, le bénéfice de la restructuration de Veolia Water Technologies ainsi que la bonne performance des déchets dangereux (dont le redressement de l'activité de recyclage des huiles) sont compensés par la non récurrence d'éléments favorables en 2016 (indemnités de fin de contrat).

Par effet, l'évolution de l'EBITDA entre 2016 et 2017 peut s'analyser comme suit :



**L'impact change** sur l'EBITDA est négatif et s'élève à -21 million d'euros. Il reflète principalement les variations défavorables de la livre sterling (-20 millions d'euros), du renminbi chinois (-7 millions d'euros), du dollar américain (-5 millions d'euros) et du peso argentin (-2 millions d'euros), compensées par les effets favorables de la couronne tchèque (+9 millions d'euros) et du zloty polonais (+5 millions d'euros).

**L'effet périmètre** de +68,5 millions d'euros concerne pour partie des développements réalisés en 2016 : intégration des actifs de la division Produits Sulfurés de Chemours aux États-Unis +22,2 millions d'euros, Prague Rive Gauche en République tchèque +8 millions d'euros et décharge Pedreira au Brésil +8,2 millions

d'euros. Les opérations réalisées en 2017 contribuent pour près de 50 % aux impacts périmètre sur l'EBITDA principalement en Asie +19,7 millions d'euros et en Europe +9,2 millions d'euros (dont Hans Andersson +4,5 millions d'euros, Eurologistik +2,1 millions d'euros, les activités de la société Corvara +1,7 millions d'euros).

Les effets **commerce et volumes** sont favorables à hauteur de +42 millions d'euros en raison du dynamisme commercial (nouveaux contrats industriels en Europe et en Asie, municipaux en Amérique latine), et de la bonne croissance des volumes en Europe tant dans les Déchets que dans l'Eau et l'Énergie, que compense la baisse des services industriels aux États-Unis. L'effet climat est neutre après un quatrième trimestre 2017 plus doux qu'en 2016.

Les **prix des énergies et des matières recyclées** ont un impact favorable sur l'EBITDA (+1 million d'euros) : l'évolution des tarifs chaleur et électricité (baisse en Europe, hausse aux États-Unis) suit celle du prix d'achat des énergies entrantes. En 2017, l'impact du prix des énergies est légèrement défavorable sur l'EBITDA notamment en raison de la hausse des coûts du fuel en France compensé par l'effet positif de la hausse des prix des matières recyclées au Royaume-Uni.

Le **pincement Prix et les renégociations contractuelles** sont de -131 millions d'euros et concernent notamment les indexations de prix très faibles en France dans l'Eau et les Déchets et le poids des renégociations commerciales en France et en Italie ainsi que des effets négatifs liés au démarrage de nouvelles activités (démantèlement de plates-formes au Royaume-Uni, contrat d'Eau en Arménie...).

La **contribution des plans d'économies de coûts** s'élève à 255 millions d'euros, en ligne avec l'objectif annuel de 250 millions d'euros. Elle porte principalement sur l'efficacité opérationnelle (à hauteur de 45 %), et les achats (35 %), et concerne l'ensemble des géographies : la France (à hauteur de 31 %), l'Europe hors France (24 %), le Reste du monde (23 %), les Activités mondiales (17 %) et le Siège (5 %).

Les **coûts transitoires et éléments ponctuels** incluent notamment la non reconduction d'éléments favorables du 1<sup>er</sup> semestre 2016 (notamment résolution d'un litige en Belgique, indemnités d'assurances reçues en Allemagne et d'indemnités de fin de contrat favorables chez Veolia Water Technologies), et des surcoûts d'assurance et de maintenance (notamment au Royaume-Uni) constatés en 2017.

## Gain d'efficacité

Impact EBITDA (en millions d'euros)	Objectif cumulé 2016-2018	Objectif révisé 2016-2018	Objectif 2017	Réalisation 2017
Gains bruts	600	800	250	255

## EBIT courant

L'EBIT courant consolidé du Groupe au 31 décembre 2017 s'établit à 1 519,4 millions d'euros, en progression de 5,3 % à change constant par rapport au 31 décembre 2016 retraité.

Les éléments de passage de l'EBITDA à l'EBIT Courant au 31 décembre 2017 versus 31 décembre 2016 sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016 retraité	31 décembre 2017
<b>EBITDA</b>	<b>3 219,4</b>	<b>3 284,1</b>
Dépenses de renouvellement	-272,4	-282,5
Amortissements (*)	-1 684,4	-1 703,2
Provisions, juste valeur et autres :	103,5	122,7
• Pertes de valeurs nettes courantes sur actifs corporels, incorporels et AFOs	-25,5	0,4
• Dotations nettes de reprises aux provisions opérationnelles, ajustements de juste valeur et autres	99,7	112,6
• Plus ou moins-values de cession industrielles	29,3	9,7
Quote-part du résultat net courant des co-entreprises et entreprises associées	94,2	98,4
<b>EBIT courant</b>	<b>1 460,2</b>	<b>1 519,4</b>

(\*) Y compris remboursement des actifs financiers opérationnels courants (AFO) à hauteur de -147,7 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre -201,2 millions d'euros au 31 décembre 2016 retraité.

L'amélioration de l'EBIT Courant à change constant est le reflet :

- de la croissance de l'EBITDA ;
- de l'augmentation des charges d'amortissement à change constant (+5,5 %) en lien le développement des activités du Groupe et des effets périmètres (notamment États-Unis : Chemours - Enovity, Corée et Suède). Il convient par ailleurs de noter la baisse des remboursements des actifs financiers opérationnels en 2017 (53 millions d'euros) liés principalement à des remboursements exceptionnels en 2016 (Dongbu en Corée, Pench IV en Inde et Béthune et Beauvais en France) ;
- de la variation favorable des reprises nettes de provisions opérationnelles et des pertes de valeur nettes sur actifs (perte de valeur sur matériel de production en 2016 en Europe de l'Est et reprise de provision sur les captives d'assurance) ;
- des plus ou moins-values de cessions industrielles au 31 décembre 2017 en retrait ;
- de la progression de la contribution des entités mises en équivalence, notamment en Chine.

L'effet change sur l'EBIT Courant est négatif de -17,5 millions d'euros et reflète principalement la variation de la livre sterling (-12,3 millions d'euros), et du RenMinBi chinois (-6,5 millions d'euros).

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2016 retraité	31 décembre 2017	Variations 2016/2017	
			en courant	à change constant
France	132,7	152,4	14,8 %	14,8 %
Europe, hors France	710,1	701,5	-1,2 %	-0,6 %
Reste du monde	464,5	553,3	19,1 %	21,6 %
Activités mondiales	153,7	155,6	1,2 %	2,3 %
Autres	-0,8	-43,4	n/a	n/a
<b>GROUPE</b>	<b>1 460,2</b>	<b>1 519,4</b>	<b>4,1 %</b>	<b>5,3 %</b>

## Résultat financier

Le coût de l'endettement financier net est en baisse à -411 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre -423 millions d'euros au 31 décembre 2016 retraité.

Les autres revenus et charges financiers courants s'élèvent à -151 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre -133 millions d'euros au 31 décembre 2016 retraité. Ils incluent principalement les intérêts sur passifs du domaine concédé (IFRIC 12) pour -94,3 millions d'euros et les charges et produits de désactualisation pour -36,3 millions d'euros. Les autres revenus et charges financiers courants incluent également les plus ou moins-values de cessions financières nettes à hauteur de 8,0 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre un montant de 12,8 millions d'euros au 31 décembre 2016.

## Charge d'Impôt

L'amélioration des résultats dans les pays faiblement imposés et le produit d'impôt lié au contentieux sur la contribution de 3 % sur les dividendes en France contribuent à une baisse du taux d'impôt courant retraité au 31 décembre 2017 qui s'affiche à 23,9 %, contre 25,9 % au 31 décembre 2016 retraité.

Il convient de noter par ailleurs l'impact défavorable sur l'impôt non courant de la perte de valeur constatée sur les impôts différés sur déficits du groupe fiscal américain, suite à la diminution du taux d'impôt prévue par la réforme fiscale américaine applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018.

## Résultat net courant

Le résultat net courant attribuable aux propriétaires de la société mère s'établit à 622,6 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 596,6 millions d'euros au 31 décembre 2016 retraité. Hors plus ou moins-values de cessions financières nettes d'impôts et

minoritaires, le résultat net courant attribuable aux propriétaires de la société mère est en augmentation de 7,3 % à change constant, à 616,1 millions d'euros versus 583,8 millions d'euros au 31 décembre 2016 retraité.

Le résultat net courant par action attribuable aux propriétaires de la société mère est en progression et s'élève à 1,13 euro (non dilué) et 1,08 euro (dilué) au 31 décembre 2017, versus 1,09 euro (non dilué) et 1,05 euro (dilué) au 31 décembre 2016 retraité.

## Résultat net

Le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère s'établit à 401,6 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 383,1 millions d'euros au 31 décembre 2016 retraité.

Le résultat net par action attribuable aux propriétaires de la société mère ressort à 0,61 euro (non dilué) et 0,58 euro (dilué) au 31 décembre 2017, contre 0,57 euro (non dilué) et 0,55 euro (dilué) au 31 décembre 2016 retraité.

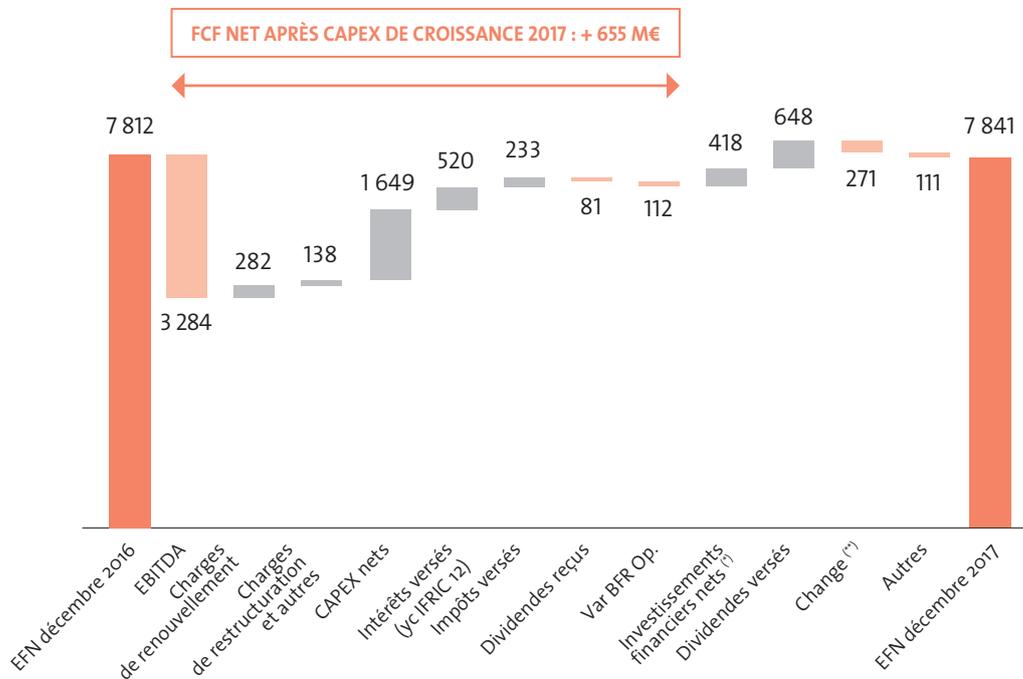
## Financement

Le Free cash-flow net s'élève à 655 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 940 millions d'euros au 31 décembre 2016 retraité.

L'évolution du Free Cash-Flow net par rapport au 31 décembre 2016 retraité reflète essentiellement une amélioration de l'EBITDA, une augmentation des investissements industriels net par rapport à 2016 (-138 millions d'euros), une variation de BFR opérationnel toujours positive mais moins favorable qu'en 2016 (-156 millions d'euros) et des impôts versés en augmentation de 7 millions d'euros.

Au global, l'Endettement financier net s'établit à 7 841 millions d'euros, contre 7 812 millions d'euros au 31 décembre 2016 retraité.

Outre l'évolution du Free cash-flow net (y compris la variation du BFR opérationnel), l'Endettement financier net est impacté par les investissements financiers nets à hauteur de -418 millions d'euros, ainsi que par un effet de change favorable de 271 millions d'euros sur l'année et par les dividendes versés de 648 millions d'euros (qui inclut 68 millions d'euros de coupons hybrides).



(\*) Investissements financiers de -565 millions d'euros nets des cessions financières nettes de +147 millions d'euros.

(\*\*) Livre sterling principalement.

### 3.2.3 CHIFFRES D'AFFAIRES PAR MÉTIER

(en millions d'euros)	31 décembre 2016 retraité	31 décembre 2017	Variations 2016/2017		
			en courant	à change constant	à périmètre et change constants
Eau	11 029,0	11 113,8	0,8 %	1,6 %	1,8 %
Déchets	8 510,0	9 039,9	6,2 %	8,1 %	4,7 %
Énergie	4 648,0	4 970,9	6,9 %	7,1 %	5,2 %
<b>GROUPE</b>	<b>24 187,0</b>	<b>25 124,6</b>	<b>3,9 %</b>	<b>4,9 %</b>	<b>3,5 %</b>

#### Eau

Le chiffre d'affaires de l'Eau est en progression à +1,6 % à change constant, et de +1,8 % à périmètre et change constants par rapport au 31 décembre 2016 retraité. Cette évolution s'explique par :

- une hausse des volumes et un effet commercial positif à hauteur de +1,6 % au global. L'augmentation des volumes en France (+1 %) est dégradée par un effet commerce légèrement négatif (-16 millions d'euros). En Europe Centrale et Orientale la forte hausse des volumes (+9,4 %) est liée principalement au démarrage du nouveau contrat en Arménie. Le chiffre d'affaires bénéficie également de développements commerciaux réalisés dans l'Eau industrielle, notamment le contrat de Sinopec en Chine à hauteur de +60 millions d'euros ;
- un effet prix légèrement positif de +0,7 % avec des hausses en Europe centrale (République tchèque et Bulgarie) et en Amérique Latine et une petite hausse en France à partir du second semestre 2017 (+0,2 % sur l'année) ;
- des Travaux dont l'activité est quasi stable (+0,1 %).

## Déchets

Le chiffre d'affaires de l'activité Déchets est en forte progression de +8,1 % à change constant par rapport au 31 décembre 2016 retraité (+4,7 % à périmètre et change constants), en lien avec :

- un effet commerce et volumes de +1,8 % : la baisse des volumes dans les services industriels aux États-Unis (actifs cédés en janvier 2018) est compensée par une hausse des volumes en France, en Allemagne et en Chine ainsi que par un fort taux de renouvellement de contrats et de nombreux gains, en particulier en France, au Royaume Uni, en Allemagne et dans les déchets dangereux ;
- un effet prix positif de +1,4 % (notamment en Amérique latine, en Allemagne et au Royaume-Uni) ;
- l'impact favorable de la hausse du prix des matières recyclées (+102 millions d'euros) et notamment du papier ;
- un effet périmètre de +3,4 % : l'acquisition de la Division Produits Sulfurés de Chemours aux États-Unis (+106,9 millions d'euros) est compensée par la vente de Bartin (-132,2 millions d'euros).

## Énergie

Le chiffre d'affaires de l'activité Énergie est en hausse de +7,1 % à change constant par rapport au 31 décembre 2016 retraité (+5,2 % à périmètre et change constants). Cette évolution s'explique par :

- l'impact positif de la hausse des volumes et des développements commerciaux à hauteur de +4,2 %, en lien avec la hausse des volumes d'énergie vendue en Europe centrale et en Chine, le démarrage des nouveaux contrats d'énergie au Canada et des gains de contrats d'efficacité énergétique ;
- un effet climat négligeable (soit +0,2 %) avec un quatrième trimestre 2017 peu rigoureux ;
- un effet prix non significatif : prix de la chaleur et d'électricité en baisse en Europe mais en hausse aux États-Unis ;
- un effet périmètre de +1,9 %, relatif à l'acquisition de Prague Rive Gauche en 2016, ainsi que d'une activité d'efficacité énergétique aux États-Unis en 2017 (Enovity).

3

## 3.2.4 AUTRES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

### 3.2.4.1 Coûts commerciaux, généraux et administratifs

Les coûts commerciaux, généraux et administratifs impactant l'EBIT Courant passent de 2 830,4 millions au 31 décembre 2016 retraité à 2 848,2 millions d'euros au 31 décembre 2017, soit une hausse de +0,6 % en courant (-0,3 % à change constant). Le ratio coûts commerciaux, généraux et administratifs sur le chiffre d'affaire est

en amélioration et passe de 11,7 % au 31 décembre 2016 retraité à 11,3 % au 31 décembre 2017. Cette baisse constatée est le reflet du plan de réduction des coûts mis en œuvre, partiellement compensée par une hausse des coûts commerciaux contribuant au renforcement de la filière commerciale.

### 3.2.4.2 Charges financières nettes

(en millions d'euros)

	31 décembre 2016 retraité	31 décembre 2017
<b>Coût de l'endettement financier net (a)</b>	<b>-423,0</b>	<b>-410,6</b>
Gains nets/Pertes nettes sur les prêts et créances	8,9	21,6
Résultat sur actifs disponibles à la vente	5,0	4,6
Actifs et passifs évalués à la juste valeur par le résultat	-0,1	0,3
Résultat de change	5,4	-23,8
Désactualisation des provisions	-41,7	-36,3
Intérêts sur passif du domaine concédé	-90,3	-94,3
Autres	-20,3	-23,4
<b>Autres revenus et charges financiers courants (b)</b>	<b>-133,1</b>	<b>-151,3</b>
Plus ou moins-value de cession financières (*)	12,8	8,0
<b>Résultat financier courant (a) + (b)</b>	<b>-543,3</b>	<b>-553,9</b>
<b>Autres revenus et charges financiers non courants (**)</b>	<b>25,7</b>	<b>-</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>-517,6</b>	<b>-553,9</b>

(\*) Y compris frais de cessions financières.

(\*\*) Essentiellement liés à l'impact de l'opération de cession de 20 % de Transdev Group.

### Coût de l'endettement financier net

Le coût de l'endettement financier net s'établit à -410,6 millions d'euros au 31 décembre 2017, versus -423,0 millions d'euros au 31 décembre 2016 retraité, en baisse grâce à la poursuite de la gestion active de la dette compensant la hausse du coût de la dette en devise.

Le taux de financement reste stable à 4,94 % au 31 décembre 2017 comparé à 4,95 % au 31 décembre 2016.

### Autres revenus et charges financiers

Les autres revenus et charges financiers s'élevèrent à -143,3 millions d'euros sur l'exercice 2017, versus -94,6 millions d'euros au 31 décembre 2016 retraité.

Les plus-values sur cessions financières comptabilisées au cours de l'exercice 2017 à hauteur de 8 millions d'euros sont en forte baisse par rapport au 34,5 millions d'euros au 31 décembre 2016 retraité. Au 31 décembre 2016 retraité, les plus-values sur cessions

financières incluaient les impacts des cessions financières relatives à la mise à juste valeur de quotes-parts de participations détenues en France et en Chine. Par ailleurs, les autres revenus et charges financiers non courants au 31 décembre 2016 intégraient l'opération de cession de 20 % de la participation de Veolia Environnement dans Transdev Group à hauteur de 25,7 millions d'euros.

### 3.2.4.3 Impôts sur les résultats

La charge d'impôt s'élève à -227,8 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre -191,2 millions d'euros au 31 décembre 2016 retraité.

Le taux d'impôt courant au 31 décembre 2017 est en diminution et s'affiche à 23,9 % (versus 25,9 % au 31 décembre 2016 retraité) après retraitement de l'impact des cessions financières, des éléments non courants du résultat net des entités contrôlées et de la quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence. Il s'explique principalement par une évolution de la répartition par pays des résultats fiscaux avant impôts.

(en millions d'euros)	31 décembre 2016 retraité	31 décembre 2017
Résultat avant impôt - Éléments courants (a)	916,9	965,5
Dont quote-part de résultat net des co-entreprises et entreprises associées (b)	94,2	98,4
Dont plus ou moins-values de cessions financières (c)	12,8	8,0
Résultat avant impôt retraité - Éléments courants : (d) = (a) - (b) - (c)	809,9	859,1
Charge d'impôt retraitée (e)	-210,1	-205,6
Taux d'impôt retraité sur les éléments du compte de résultat (e)/(d)	25,9 %	23,9 %

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

Le résultat net des autres sociétés mises en équivalence (Transdev Group) s'élève à 22,8 millions d'euros au 31 décembre 2017 (quote-part à 30 %) versus 27,4 millions d'euros au 31 décembre 2016 (quote-part à 50 %).

### 3.2.4.5 Résultat net courant/résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère

La part du résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle représente 137,6 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 103,0 millions d'euros au 31 décembre 2016 retraité.

Le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère est de 401,6 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 383,1 millions d'euros au 31 décembre 2016 retraité.

Le résultat net courant attribuable aux propriétaires de la société mère est de 622,6 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 596,6 millions d'euros au 31 décembre 2016 retraité.

Compte tenu du nombre moyen pondéré d'actions en circulation au 31 décembre 2017 qui s'élève à 550,8 millions en non dilué, et 574,6 millions en dilué, versus 549,0 millions en non dilué, et 568,5 millions en dilué au 31 décembre 2016, le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère par action au 31 décembre 2017 ressort à 0,61 euro en non dilué et 0,58 euro en dilué, contre 0,57 euro en non dilué et 0,55 euro en dilué au 31 décembre 2016 retraité. Le résultat net courant par action attribuable aux propriétaires de la société mère au 31 décembre 2017 ressort à 1,13 euro en non dilué et 1,08 euro en dilué, contre 1,09 euro en non dilué et 1,05 euro en dilué au 31 décembre 2016 retraité.

L'effet dilutif pris en compte dans le calcul du résultat net par action concerne principalement les obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes émises en mars 2016.

Au 31 décembre 2017 la formation du résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère est la suivante :

(en millions d'euros)	Courant	Non courant	Total
EBIT	1 519,4	-234,6	1 284,8
Coût de l'endettement financier net	-410,6	-	-410,6
Autres revenus et charges financiers	-143,3	-	-143,3
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>965,5</b>	<b>-234,6</b>	<b>730,9</b>
Charge d'impôts sur les sociétés	-205,6	-22,2	-227,8
Résultat net des autres sociétés mises en équivalence	-	22,8	22,8
Résultat net des activités non poursuivies	-	13,3	13,3
Part des participations ne donnant pas le contrôle	-137,3	-0,3	-137,6
<b>RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE</b>	<b>622,6</b>	<b>-221,0</b>	<b>401,6</b>

Au 31 décembre 2016 retraité, le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère s'établissait de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Courant	Non courant	Total
EBIT	1 460,2	-266,9	1 193,3
Coût de l'endettement financier net	-423,0	-	-423,0
Autres revenus et charges financiers	-120,3	25,7	-94,6
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>916,9</b>	<b>-241,2</b>	<b>675,7</b>
Charge d'impôts sur les sociétés	-210,1	18,9	-191,2
Résultat net des autres sociétés mises en équivalence	-	27,4	27,4
Résultat net des activités non poursuivies	-	-25,8	-25,8
Part des participations ne donnant pas le contrôle	-110,2	7,2	-103,0
<b>RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE</b>	<b>596,6</b>	<b>-213,5</b>	<b>383,1</b>

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2016 retraité	31 décembre 2017
<b>EBIT Courant</b>	<b>1 460,2</b>	<b>1 519,4</b>
Pertes de valeur sur goodwill et goodwills négatifs	3,2	-1,4
Dotations nettes aux provisions non courantes	-1,4	-10,4
Charges de restructuration	-184,5	-157,6
Perte de valeur BFR non courantes	-4,3	3,8
Frais de personnel – paiements en actions	-3,3	-1,4
Provisions et pertes de valeurs nettes non courantes sur actifs corporels, incorporels, AFOs et autres	-65,3	-55,5
Coûts d'acquisition de titres avec ou sans prise de contrôle	-11,3	-12,1
<b>Total des éléments non courants</b>	<b>-266,9</b>	<b>-234,6</b>
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL APRÈS QPRN DES ENTITÉS MISES EN ÉQUIVALENCE</b>	<b>1 193,3</b>	<b>1 284,8</b>

Les charges de restructuration au 31 décembre 2017 sont liées aux activités Eau en France (-78,1 millions d'euros) et VWT (-24,6 millions d'euros). Les provisions et pertes de valeurs BFR non courantes sont principalement liées à l'activité Multi-Services industriels.

## 3.3 Financement

### 3.3.1 ÉVOLUTION DU FREE CASH-FLOW NET ET DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET

Le tableau ci-après récapitule la variation de l'Endettement Financier Net et du free cash-flow net :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2016 retraité	31 décembre 2017
<b>EBITDA</b>	<b>3 219</b>	<b>3 284</b>
Investissements industriels nets de cession	-1 511	-1 649
Variation BFR opérationnel	268	112
Dividendes reçus des entités mises en équivalence et des co-entreprises	93	81
Dépenses de renouvellement	-272	-282
Autres charges non courantes et charges de restructuration	-123	-138
Intérêts sur passifs du domaine concédé	-90	-94
Éléments financiers (intérêts versés courants et capacité d'autofinancement financière)	-416	-426
Impôts payés	-227	-233
<b>Free cash-flow net, avant versement du dividende, investissements financiers et cessions financières</b>	<b>940</b>	<b>655</b>
Dividendes versés	-591	-648
Investissements financiers nets	-501	-418
Variation des créances et autres actifs financiers	273	95
Emissions/remboursement de titres super subordonnés	18	0
Augmentation de capital	-22	24
<b>Free cash-flow</b>	<b>118</b>	<b>-293</b>
Effets de change et autres variations <sup>(*)</sup>	240	264
<b>Variation</b>	<b>357</b>	<b>-29</b>
Endettement Financier Net à l'ouverture	-8 169	-7 812
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET À LA CLÔTURE</b>	<b>-7 812</b>	<b>-7 841</b>

<sup>(\*)</sup> Les effets de change et autres variations au 31 décembre 2017 incluent l'impact favorable du dollar américain, de la livre sterling, du dollar hongkongais, du renminbi et du real brésilien et l'impact défavorable du zloty polonais.

Le Free cash-flow net avant versement de dividendes et investissements financiers nets s'établit à +655 millions d'euros au 31 décembre 2017 (versus +940 millions d'euros au 31 décembre 2016 retraité).

L'évolution du Free cash-flow net par rapport au 31 décembre 2016 retraité reflète essentiellement l'amélioration de l'EBITDA, une variation moins favorable du besoin en fonds de roulement opérationnel et des investissements industriels net en augmentation.

## 3.3.2 INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS ET FINANCIERS

### 3.3.2.1 Investissements industriels

Le volume total des investissements industriels bruts, y compris nouveaux actifs financiers opérationnels, réalisés par le Groupe s'est élevé à 1 738 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 1 597 millions d'euros au 31 décembre 2016 retraité.

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

31 décembre 2017 (en millions d'euros)	Maintenance et défense du portefeuille <sup>(1)</sup>	Croissance discrétionnaire	Total investissements industriels bruts <sup>(2)</sup>	Cessions industrielles	Total investissements industriels nets
France	360	12	372	-15	357
Europe, hors France	590	93	683	-30	653
Reste du monde	426	104	530	-27	503
Activités mondiales	128	-	128	-16	112
Autres	25	-	25	-1	24
<b>GROUPE</b>	<b>1 529</b>	<b>209</b>	<b>1 738</b>	<b>-89</b>	<b>1 649</b>

(1) Dont investissements de maintenance à hauteur de 822 millions d'euros, et investissements de défense du portefeuille à hauteur de 707 millions d'euros.

(2) Dont nouveaux actifs financiers opérationnels à hauteur de 112 millions d'euros.

31 décembre 2016 retraité (en millions d'euros)	Maintenance et défense du portefeuille <sup>(1)</sup>	Croissance discrétionnaire	Total investissements industriels bruts <sup>(2)</sup>	Cessions industrielles	Total investissements industriels nets
France	337	4	341	-26	315
Europe, hors France	606	74	680	-28	652
Reste du monde	313	127	440	-17	423
Activités mondiales	114	-	114	-14	100
Autres	22	-	22	-1	21
<b>GROUPE</b>	<b>1 392</b>	<b>205</b>	<b>1 597</b>	<b>-86</b>	<b>1 511</b>

(1) Dont investissements de maintenance à hauteur de 797 millions d'euros, et investissements de défense du portefeuille à hauteur de 595 millions d'euros.

(2) Dont nouveaux AFO à hauteur de 113 millions d'euros.

A change constant, les investissements industriels bruts sont en augmentation de 9,4 %.

Les investissements industriels bruts de croissance discrétionnaire sont stables par rapport au 31 décembre 2016.

### 3.3.2.2 Investissements et cessions financiers

Les investissements financiers s'élèvent à -565 millions d'euros au 31 décembre 2017 (y compris frais d'acquisition et endettement entrant) et incluent notamment les impacts des acquisitions des activités de la société Corvara et Hans Andersson (-143 millions d'euros), Uniken (-66 millions d'euros), du groupe néerlandais Van Scherpenzeel (-56 millions d'euros), d'Eurologistik (-40 millions

d'euros) et Enovity (-26 millions d'euros). Au 31 décembre 2016 retraité, les investissements financiers (-881 millions d'euros, y compris endettement financier net des entités entrantes) concernaient principalement l'acquisition de la division Produits Sulfurés de Chemours aux Etats-Unis, de la décharge de Pedreira au Brésil, et de Prague Rive Gauche en République tchèque.

Les cessions financières s'élèvent à 147 millions d'euros au 31 décembre 2017 (y compris frais de cession) et comprennent notamment les cessions d'Affinity au Royaume-Uni et des services énergétiques aux bâtiments en Suède. Au 31 décembre 2016, les cessions financières (380 millions d'euros) comprenaient la cession des 20% de Transdev Group à hauteur de 216 millions d'euros (y compris frais de cession).

### 3.3.3 PRÊTS AUX CO-ENTREPRISES

Les prêts consentis aux co-entreprises, comptabilisés sur la ligne « Variation des créances et autres actifs financiers » s'élèvent à 117 millions d'euros au 31 décembre 2017 (contre 165,6 millions au 31 décembre 2016) et incluent les prêts aux concessions chinoises

pour 66 millions d'euros en baisse de 58 millions d'euros par comparaison à 124 millions d'euros au 31 décembre 2016. Cette baisse s'explique par le remboursement du prêt octroyé à la société Tjanjin Shibeï pour 65 millions d'euros.

### 3.3.4 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT OPÉRATIONNEL

La variation du Besoin en Fonds de Roulement Opérationnel (hors activités non poursuivies) s'élève à +112 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre +268 millions d'euros au 31 décembre 2016 retraité.

Cette variation résulte de la variation des stocks (-7 millions d'euros), des créances opérationnelles (+35 millions d'euros) et des dettes opérationnelles (+84 millions d'euros).

La position nette du BFR au bilan au 31 décembre 2017 est une ressource de 763 millions d'euros en amélioration malgré la hausse du chiffre d'affaires de l'activité du Groupe sur l'année.

Se référer à la note 5.3 des états financiers consolidés au 31 décembre 2017.

### 3.3.5 FINANCEMENT EXTERNE

#### 3.3.5.1 Structure de l'endettement financier net

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes annexes aux comptes consolidés	Au 31 décembre 2016 retraité	Au 31 décembre 2017
Dettes financières non courantes	8.1.1	8 344,0	9 465,2
Dettes financières courantes	8.1.1	4 759,6	4 607,0
Trésorerie passive	8.1.3	246,8	208,9
<b>Sous-total dettes financières</b>		<b>13 350,4</b>	<b>14 281,1</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	8.1.3	-5 520,4	-6 263,9
Imputation de la juste valeur des dérivés de couverture	8.3.1	-5,0	-1,3
Actifs liquides et actifs financiers liés au financement	8.1.2	-12,9	-174,9
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>		<b>7 812,1</b>	<b>7 841,0</b>

L'endettement financier net après couverture <sup>(1)</sup> au 31 décembre 2017 est à taux fixe à hauteur de 89 % et à taux variable à hauteur de 11 %. La maturité moyenne de l'endettement financier net s'établit à 9,2 ans au 31 décembre 2017 contre 9,3 ans au 31 décembre 2016.

(1) Retraité pour 1,8 milliards d'euros du portage lié au préfinancement des échéances de remboursement à venir en 2018.

Le *leverage* ratio, qui rapporte l'Endettement Financier Net (EFN) de clôture à l'EBITDA est en diminution au 31 décembre 2017 versus le 31 décembre 2016 retraité :

	31 décembre 2016 retraité	31 décembre 2017
Leverage ratio (EFN de clôture/EBITDA)	-2,4	-2,4

### 3.3.5.2 Position de liquidité du Groupe

Le détail des liquidités dont le Groupe dispose au 31 décembre 2017 est le suivant :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016 retraité	31 décembre 2017
<b>Veolia Environnement :</b>		
Crédit syndiqué non tiré	3 000,0	3 000,0
Lignes de crédit bilatérales MT non tirées	925,0	925,0
Lignes de crédit bilatérales CT non tirées	-	-
Ligne de lettres de crédit	8,2	55,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie <sup>(1)</sup>	4 648,4	5 371,0
<b>Filiales :</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie <sup>(1)</sup>	886,0	1 067,9
<b>Total des liquidités</b>	<b>9 467,6</b>	<b>10 419,0</b>
<b>Dettes courantes et trésorerie passive</b>		
Dettes courantes	4 759,7	4 607,0
Trésorerie passive	246,8	208,9
<b>Total des dettes courantes et trésorerie passive</b>	<b>5 006,5</b>	<b>4 815,9</b>
<b>TOTAL DES LIQUIDITÉS NETTES DES DETTES COURANTES ET TRÉSORERIE PASSIVE</b>	<b>4 461,1</b>	<b>5 603,1</b>

(1) Y compris les actifs liquides et les actifs liés au financement inclus dans l'endettement financier net.

La hausse des liquidités nettes reflète notamment les émissions obligataires en mars et en novembre 2017 pour un nominal de 1,8 milliards d'euros pour une échéance de remboursement obligataire d'un nominal de 472 millions d'euros en 2018.

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

#### Crédits syndiqués MT non tirés

Le 6 novembre 2015, Veolia Environnement a signé un nouveau crédit syndiqué multidevises pour un montant de 3 milliards d'euros, à échéance initiale 2020, étendu à 2022 en octobre 2017 avec une possibilité de tirage en devises d'Europe de l'Est et en renminbi.

Ce crédit syndiqué n'est pas tiré au 31 décembre 2017.

#### Lignes de crédit bilatérales CT et MT non tirées

Veolia Environnement a à sa disposition des lignes de crédit bilatérales pour un montant total non tiré au 31 décembre 2017 de 925 millions d'euros.

#### Ligne de lettres de crédit

Au 31 décembre 2017, les lignes de lettres de crédit bilatérales en dollars américains sont tirées à hauteur de 118,9 millions de dollars américains; la partie tirable en cash est de 66,1 millions de dollars américains (soit 55,1 millions d'euros équivalents), non tirée, et figure dans le tableau de liquidité ci-dessus.

### 3.3.5.3 Covenants bancaires

Se référer à la note 8.3.2.3 des états financiers consolidés.

## 3.4 Rendement des capitaux employés (ROCE)

### 3.4.1 ROCE APRÈS IMPÔTS

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

(en millions d'euros)	31 décembre 2016 retraité	31 décembre 2017
EBIT Courant <sup>(*)</sup>	1 460	1 519
• Charge d'impôt courante sur les sociétés	-210	-206
<b>EBIT Courant après impôts</b>	<b>1 250</b>	<b>1 314</b>

<sup>(\*)</sup> Y compris QP de résultat net des co-entreprises et des entreprises associées.

Les capitaux employés de l'année sont calculés de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016 retraité	31 décembre 2017
Actifs corporels et incorporels nets	11 912	11 775
Écarts d'acquisition nets de pertes de valeur	4 864	4 928
Participations dans les co-entreprises et les entreprises associées	2 366	2 114
Actifs financiers opérationnels	1 736	1 614
Besoin en fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation net	-2 157	-2 235
Instruments dérivés nets et autres <sup>(1)</sup>	-130	-8
Provisions	-2 630	-2 478
<b>Capitaux employés</b>	<b>15 961</b>	<b>15 710</b>
Impacts des activités discontinuées et autres retraitements <sup>(2)</sup>	-232	-160,0
<b>Capitaux employés</b>	<b>15 729</b>	<b>15 550</b>

<sup>(1)</sup> Hors instruments dérivés de couverture de juste valeur de la dette pour 0,3 millions d'euros au 31 décembre 2016, et -11,1 millions d'euros au 31 décembre 2017.

<sup>(2)</sup> Les retraitements en 2016 et en 2017 incluent l'impact des capitaux employés des entités qui ne sont pas dans le prolongement des activités du Groupe soit Transdev Group.

Le rendement des capitaux employés (ROCE) après impôts du Groupe est le suivant :

(en millions d'euros)	EBIT Courant après impôts	Capitaux employés moyens de l'année	ROCE après impôts
2016	1 250	15 781	7,9 %
<b>2017</b>	<b>1 314</b>	<b>15 639</b>	<b>8,4 %</b>

## 3.4.2 ROCE AVANT IMPÔTS

Contrairement au ROCE après impôts, les capitaux employés utilisés pour le calcul du ROCE avant impôts excluent les participations dans les co-entreprises et les entreprises associées.

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

<i>(en millions d'euros)</i>	EBIT Courant avant impôts	Capitaux employés moyens de l'année	ROCE avant impôts
France	132,9	1 790,4	7,4 %
Europe hors France	698,7	6 867,9	10,2 %
Reste du monde	400,2	4 308,9	9,3 %
Activités mondiales	134,9	1 087,7	12,4 %
Autres	-0,7	-350,5	N/A
<b>TOTAL GROUPE 2016</b>	<b>1 366,0</b>	<b>13 704,4</b>	<b>10,0 %</b>
France	152,1	1 716,4	8,9 %
Europe hors France	686,0	6 828,9	10,0 %
Reste du monde	476,5	4 423,6	10,8 %
Activités mondiales	149,9	1 185,2	12,6 %
Autres	-43,4	-460,3	N/A
<b>TOTAL GROUPE 2017</b>	<b>1 421,0</b>	<b>13 693,8</b>	<b>10,4 %</b>

## 3.5 Honoraires des commissaires aux comptes

(en millions d'euros)	KPMG SA		Ernst & Young et autres	
	2017	2016	2017	2016
<b>Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité semestriel</b>				
• Veolia Environnement	1,5	1,3	1,8	1,5
• Entités contrôlées	8,4	8,0	10,3	10,1
<b>Sous total (a)</b>	<b>9,9</b>	<b>9,3</b>	<b>12,1</b>	<b>11,6</b>
<b>Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et réglementaires</b>				
• Veolia Environnement	0,5	0,1	0,5	0,1
• Entités contrôlées	0,1	0	0,2	0,1
<b>Sous total (b)</b>	<b>0,6</b>	<b>0,1</b>	<b>0,7</b>	<b>0,2</b>
<b>Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité</b>				
• Veolia Environnement	0,2	0,5	0,1	0,3
• Entités contrôlées	2,0	1,6	2,1	1,5
<b>Sous total (c)</b>	<b>2,2</b>	<b>2,1</b>	<b>2,2</b>	<b>1,8</b>
<b>Services autres que la certification des comptes <sup>(1)</sup></b>				
<b>Sous total (d) = (b) + (c)</b>	<b>2,8</b>	<b>2,2</b>	<b>2,9</b>	<b>2,0</b>
<b>TOTAL (e) = (a) + (d)</b>	<b>12,7</b>	<b>11,5</b>	<b>15,0</b>	<b>13,6</b>

(1) Les services autres que la certification des comptes incluent les services fournis à la demande de l'entité consolidante ou des entités contrôlées (audits contractuels, attestations, procédures convenues, consultations de nature comptable, revue de système d'information en place ou en projet, diligences dans le cadre d'acquisition et de cession, rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales et services fiscaux n'affectant pas l'indépendance des commissaires aux comptes).

## 3.6 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).

## 3.7 Événements postérieurs à la clôture

### GABON

Par lettre du 16 février 2018, l'État gabonais a résilié de manière unilatérale la convention de concession signée avec la filiale de Veolia au Gabon, la Société d'Eau et d'Énergie du Gabon (SEEG), en alléguant un motif d'intérêt général. Par arrêté ministériel du même jour, l'ensemble des moyens matériels et humains de la SEEG a fait l'objet d'une réquisition par l'État gabonais. Un nouvel arrêté a également désigné un organe directionnel délégué transitoire pour mettre en œuvre les mesures de résiliation et de réquisition.

Le Groupe s'est exprimé immédiatement en protestant vigoureusement contre ces actions brutales et manifestement illégales et a mis en œuvre tous les moyens nécessaires pour soutenir ses employés au Gabon. Par ailleurs, il examine les conséquences juridiques de cette situation et les actions judiciaires pouvant en découler et attend du Gabon qu'il se conforme aux règles de droit et à ses engagements. La SEEG, filiale à 51 % de Veolia, est concessionnaire du service public de production, transport et distribution de l'eau et de l'électricité au Gabon depuis 1997 selon les termes d'un contrat de 20 ans, renouvelé pour 5 ans en mars 2017.

La contribution de la SEEG aux principaux agrégats 2017 du Groupe peut se résumer comme suit, en millions d'euros :

(en millions d'euros)

Chiffre d'affaires	306,2
EBITDA	63,6
Résultat opérationnel	18,7
Résultat net part du Groupe	2,6

La valeur de la SEEG, dans les comptes consolidés du Groupe à fin 2017, s'établit à 40 millions d'euros.

### CESSION DE LA DIVISION AMÉRICAINE DE SERVICES DE NETTOYAGE INDUSTRIEL DE VEOLIA NORTH AMERICA

Le 23 janvier 2018, Veolia Environmental Services North America LLC, filiale de Veolia North America Inc., et Clean Harbors Inc. ont annoncé la signature d'un protocole en vertu duquel Clean Harbors fera l'acquisition de la division américaine de Services de nettoyage industriel de Veolia

North America pour un montant de 120 millions de dollars américains via une transaction au comptant. Cette acquisition a été finalisée le 23 février 2018.

## 3.8 Facteurs de risques

Les principaux facteurs de risques auxquels le Groupe pourrait être confronté sont détaillés dans le chapitre 5 du document de référence 2017.

## 3.9 Perspectives

- objectifs 2018 (à change constant) :
  - poursuite d'une croissance soutenue du chiffre d'affaires ;
  - croissance de l'EBITDA supérieure à celle de 2017 ;
  - réductions de coûts supérieures à 300 millions d'euros.
- objectifs 2019 <sup>(1)</sup> :
  - poursuite de la croissance du chiffre d'affaires et plein effet des économies ;
  - EBITDA compris entre 3,3 et 3,5 milliards d'euros (hors IFRIC 12), soit entre 3,5 milliards d'euros et 3,7 milliards d'euros y compris IFRIC 12 ;
  - Croissance du dividende en ligne avec celle du résultat net courant.

(1) À change constant (base fin 2016).

## 3.10 Annexes

### 3.10.1 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 3.2.4.5. 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 3.2.4.5.

Le tableau de passage de la capacité d'autofinancement à l'EBITDA est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2016 retraité	31 décembre 2017
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>2 610,2</b>	<b>2 671,5</b>
Dont capacité d'autofinancement financière	3,2	-12,8
Dont capacité d'autofinancement opérationnelle	2 607,0	2 684,3
Exclusion :		
Dépenses de renouvellement	272,4	282,5
Pertes de valeur BFR non courantes	4,3	-3,7
Charges de restructuration cash	119,0	124,5
Coûts d'acquisitions et frais de cessions sur titres	15,5	19,3
Autres charges non courantes	-	17,6
Intégration :		
Remboursement des actifs financiers opérationnels	201,2	159,7
<b>EBITDA</b>	<b>3 219,4</b>	<b>3 284,1</b>

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>	Notes	31 décembre 2016 retraité	31 décembre 2017
<b>Flux nets de trésorerie générés par l'activité des activités poursuivies</b>		<b>2 542,4</b>	<b>2 428,0</b>
Intégration :			
Investissements industriels nets de subvention		-1 353,5	-1 495,5
Cessions d'actifs industriels		85,8	89,3
Nouveaux actifs financiers opérationnels		-113,4	-112,4
Remboursement des actifs financiers opérationnels		201,2	159,7
Nouvelles dettes de location financement		-17,7	-8,1
Dividendes reçus	Note 5.2.2	93,2	81,3
Intérêts financiers nets		-520,8	-533,3
Exclusion :			
Coûts d'acquisition et frais de cession sur titres, et autres		23,1	46,0
<b>Free cash-flow net</b>		<b>940,3</b>	<b>655,0</b>

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 :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016 retraité	31 décembre 2017
<b>Investissements industriels nets de subvention</b>	<b>-1 353,5</b>	<b>-1 495,5</b>
Nouvelles dettes de location financement	-17,7	-8,1
Variation du besoin en fonds de roulement du domaine concédé	-112,0	-122,0
Nouveaux actifs financiers opérationnels	-113,4	-112,4
<b>Investissements industriels</b>	<b>-1 596,6</b>	<b>-1 738,0</b>

3

### 3.10.2 RÉCONCILIATION DES DONNÉES PUBLIÉES EN 2016 AVEC LES DONNÉES RETRAITÉES 2016

(en millions d'euros)	31 décembre 2016 publié	Retraitement IFRS 5 <sup>(3)</sup>	31 décembre 2016 retraité
Chiffre d'affaires	24 390,2	-203,2	24 187,0
EBITDA (a)	3 258,4	-39,0	3 219,4
EBIT Courant <sup>(1)</sup>	1 476,5	-16,3	1 460,2
Résultat opérationnel	1 169,6	23,7	1 193,3
Résultat net courant - part du Groupe	610,7	-14,1	596,6
Résultat net - part du Groupe	383,1	0,0	383,1
Investissements industriels bruts (b)	-1 597	0	-1 597
Dont Variation du BFR du domaine concédé	-112	0	-112
Intérêts sur Actifs opérationnels IFRIC 12 (c)	-90,3	0,0	-90,3
Free cash-flow net <sup>(2)</sup>	970	-30	940
Endettement Financier Net	-7 811	-1	-7 812

(1) Y compris quote-part de résultat net courant des co-entreprises et entreprises associées au 31 décembre 2016 retraité.

(2) Impact du retraitement IFRIC 12 nul sur le free cash-flow net ((a)+(b)+(c) = 0).

(3) Les comptes de décembre 2016 ont été retraités, afin d'assurer la comparabilité des périodes, du reclassement en « Résultat net des activités non poursuivies » des activités du Groupe en Lituanie conformément à la norme IFRS 5.

(en millions d'euros)	31 décembre 2016 publié	Retraitement IFRS 5 <sup>(1)</sup>	31 décembre 2016 retraité
France	5 417,7	0,0	5 417,7
Europe hors France	8 286,3	-203,2	8 083,1
Reste du monde	6 028,4	0,0	6 028,4
Activités mondiales	4 626,2	0,0	4 626,2
Autres	31,6	0,0	31,6
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>24 390,2</b>	<b>-203,2</b>	<b>24 187,0</b>

(1) Les comptes de décembre 2016 ont été retraités, afin d'assurer la comparabilité des périodes, du reclassement en « Résultat net des activités non poursuivies » des activités du Groupe en Lituanie conformément à la norme IFRS 5.

(en millions d'euros)	31 décembre 2016 publié	Retraitement IFRS 5 <sup>(1)</sup>	31 décembre 2016 retraité
France	763,2	0,0	763,2
Europe hors France	1 346,1	-39,0	1 307,1
Reste du monde	864,6	0,0	864,6
Activités mondiales	262,7	0,0	262,7
Autres	21,8	0,0	21,8
<b>EBITDA</b>	<b>3 258,4</b>	<b>-39,0</b>	<b>3 219,4</b>

(1) Les comptes de décembre 2016 ont été retraités, afin d'assurer la comparabilité des périodes, du reclassement en « Résultat net des activités non poursuivies » des activités du Groupe en Lituanie conformément à la norme IFRS 5.

(en millions d'euros)	31 décembre 2016 publié	Retraitement IFRS 5 <sup>(1)</sup>	31 décembre 2016 retraité
France	132,7	0,0	132,7
Europe hors France	726,4	-16,3	710,1
Reste du monde	464,5	0,0	464,5
Activités mondiales	153,7	0,0	153,7
Autres	-0,8	0,0	-0,8
<b>EBIT COURANT</b>	<b>1 476,5</b>	<b>-16,3</b>	<b>1 460,2</b>

(1) Les comptes de décembre 2016 ont été retraités, afin d'assurer la comparabilité des périodes, du reclassement en « Résultat net des activités non poursuivies » des activités du Groupe en Lituanie conformément à la norme IFRS 5.

### 3.10.3 DÉFINITIONS

#### Indicateurs strictement comptables (« GAAP » : IFRS)

Le **coût de l'endettement financier net** représente le coût de l'endettement financier brut, y compris les résultats de couverture de taux et de change y afférent, diminué du résultat de la trésorerie nette.

La **capacité d'autofinancement** totale telle qu'indiquée dans le tableau des flux de trésorerie est composée de trois éléments : la capacité d'autofinancement opérationnelle intégrant les charges et produits opérationnels encaissés et décaissés (« cash »), la capacité d'autofinancement financière incluant les éléments financiers cash des autres revenus et charges financiers, et la capacité d'autofinancement des activités non poursuivies intégrant les charges et produits opérationnels et financiers cash reclassés en résultat net des activités non poursuivies en application de la norme IFRS 5. La capacité d'autofinancement opérationnelle n'inclut pas la quote-part des sociétés mises en équivalence.

Le **résultat net des activités non poursuivies** est l'ensemble des charges et produits nets d'impôt rattachés aux activités cédées ou en cours de cession, conformément à la norme IFRS 5.

#### Indicateurs non strictement comptables (« non GAAP »)

Le terme « **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.

Le **secteur municipal** se réfère aux prestations des métiers de l'Eau, des Déchets et de l'Énergie à destination des usagers, réalisées dans le cadre de contrats avec des autorités publiques comme des communes, des groupements de communes, des régions ou des États.

Le **secteur industriel** englobe la gestion des services de l'Eau, des Déchets et de l'Énergie à destination des clients industriels ou tertiaires.

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 BFR non courantes, des dépenses de renouvellement et des coûts d'acquisition et frais de cession sur titres) et des remboursements d'actifs financiers opérationnels.

Le **marge d'EBITDA** est définie comme étant le ratio EBITDA/Chiffre d'affaires.

Pour obtenir l'**EBIT Courant**, sont exclus du Résultat Opérationnel les éléments suivants :

- les dépréciations de goodwill des filiales contrôlées et des entités mises en équivalence ;
- les charges de restructuration ;
- les provisions et pertes de valeur non courantes ;
- les dépréciations non courantes et/ou significatives d'actifs immobilisés (corporels, incorporels et actifs financiers opérationnels) ;
- les impacts liés à l'application de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » ;
- les coûts d'acquisitions de titres.

**Le résultat net courant** résulte de la somme des éléments suivants :

- l'EBIT Courant ;
- le résultat financier courant, qui comprend les éléments courants du coût de l'endettement financier net, et les autres revenus et charges financiers courants y compris les plus ou moins-values de cessions financières (dont les plus ou moins-values incluses dans les quotes-parts de résultat net des entités mises en équivalence) ;
- les éléments courants de l'impôt ;
- la part des minoritaires (à l'exclusion de la part des minoritaires relative aux éléments non courants du compte de résultat).

**Le résultat net courant part du Groupe par action** est calculé en divisant le résultat net courant part du Groupe de l'exercice (non retraité du montant du coupon attribuable aux porteurs de titres super subordonnés) par le nombre moyen pondéré d'actions composant le capital en circulation pendant l'exercice.

**Les investissements industriels nets** tels que pris en compte dans le tableau de variation de l'EFN incluent les investissements industriels (acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles, et nouveaux actifs financiers opérationnels), nets des cessions industrielles.

Le Groupe dissocie les **investissements de croissance discrétionnaire** qui génèrent du cash-flow supplémentaire des **investissements de maintenance** qui correspondent aux investissements de renouvellement de matériels et d'installations exploitées par le Groupe ainsi que des investissements liés aux obligations contractuelles.

**Les investissements financiers nets** tels que pris en compte dans le tableau de variation de l'EFN correspondent aux investissements financiers diminués des cessions financières.

Les investissements financiers comprennent les acquisitions d'actifs financiers y compris l'endettement net des sociétés entrantes, et les acquisitions partielles résultant des transactions entre actionnaires ne modifiant pas le contrôle.

Les cessions financières incluent les cessions d'actifs financiers y compris l'endettement net des sociétés sortantes, les cessions partielles résultant des transactions entre actionnaires ne modifiant pas le contrôle, ainsi que les augmentations de capital souscrites par les minoritaires.

**Le free cash-flow net** correspond au free cash-flow des activités poursuivies *i.e.* 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) nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie, des actifs liquides et des actifs liés au financement et y compris réévaluation des dérivés de couverture de la dette. Les actifs liquides sont des

actifs financiers composés de fonds ou de titres de maturité initiale supérieure à trois mois, facilement convertibles en trésorerie, et gérés dans le cadre d'un objectif de liquidité tout en conservant un faible risque en capital.

**Le leverage ratio** rapporte l'endettement financier net de clôture à l'EBITDA.

**Le taux de financement** est défini comme étant le coût de l'endettement financier net hors variation de juste valeur des instruments non qualifiés de couverture rapporté à la moyenne de l'endettement financier net mensuel de la période, y compris coût de l'endettement financier des activités non poursuivies.

**Le rendement des capitaux employés (ROCE) avant impôts** est défini par le rapport entre :

- l'EBIT Courant avant quotes-parts de résultat net dans les entités mises en équivalence ;
- les capitaux employés moyens de l'année, y compris actifs financiers opérationnels et hors participations dans les co-entreprises et les entreprises associées.

Les capitaux employés retenus dans le calcul du ROCE avant impôts sont donc définis comme la somme des actifs corporels et incorporels nets, des écarts d'acquisitions nets des pertes de valeur, des actifs financiers opérationnels, du besoin en fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation net, et des instruments dérivés nets diminués des provisions. Ils comprennent également les capitaux employés des activités classées en actifs et passifs destinés à la vente, hors activités abandonnées.

**Le rendement des capitaux employés (ROCE) après impôts** est défini par le rapport entre :

- l'EBIT courant y compris quotes-parts de résultat net dans les entités mises en équivalence et après impôts. Il est calculé en soustrayant la charge d'impôt courante de l'EBIT Courant y compris quotes-parts de résultat net dans les entités mises en équivalence. La charge d'impôt courante est la charge d'impôts du compte de résultat retraitée des effets d'impôt sur les éléments non courants ;
- les capitaux employés moyens de l'année, y compris actifs financiers opérationnels et participations dans les co-entreprises et les entreprises associées.

Les capitaux employés retenus dans le calcul du ROCE après impôts sont donc définis comme la somme des actifs corporels et incorporels nets, des écarts d'acquisitions nets des pertes de valeur, des participations dans les co-entreprises et les entreprises associées, des actifs financiers opérationnels, du besoin en fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation net, et des instruments dérivés nets diminués des provisions. Ils comprennent également les capitaux employés des activités classées en actifs et passifs destinés à la vente, hors activités abandonnées.

Tant pour le ROCE avant impôts que pour le ROCE après impôts, les impacts de la participation du Groupe dans la co-entreprise Transdev Group, qui ne se situe pas dans le prolongement des activités du Groupe, et qui sont comptabilisés dans le Résultat net des autres sociétés mises en équivalence, sont exclus des calculs.

### 3.11 Événements récents (post arrêté des comptes annuels)

Le 22 février 2018, la Société a publié un communiqué de presse sur ses résultats annuels 2017.

La Société d'Énergie et d'Eau du Gabon (SEEG) a déposé le 8 mars une demande de conciliation internationale auprès du Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (CIRDI), à Washington (États-Unis). Cette demande fait suite à la réquisition de ses actifs et de son personnel et à la résiliation brutale de la concession de service public de production, de transport et de distribution d'eau potable et d'énergie électrique par la République du Gabon le 16 février 2018. La SEEG estime que

la résiliation et la réquisition sont illégales et lui causent un très grave préjudice. Établi au Gabon depuis plus de 20 ans à travers sa participation dans la SEEG, Veolia est l'un des plus grands investisseurs étrangers dans le pays.

Le 13 mars 2018, la société QATARI DIAR a annoncé au marché la vente de l'ensemble de la participation qu'elle détient dans le capital de Veolia Environnement (soit 26,1 millions d'actions représentant 4,6% du capital) via un placement privé ouvert aux investisseurs institutionnels.

# 4

## ÉTATS FINANCIERS

<b>4.1</b>	<b>COMPTES CONSOLIDÉS</b> 	<b>94</b>
4.1.1	État de la situation financière consolidée	94
4.1.2	Compte de résultat consolidé	96
4.1.3	État consolidé du résultat global	97
4.1.4	État consolidé des flux de trésorerie	98
4.1.5	État de variation des capitaux propres	100
4.1.6	Notes annexes aux comptes consolidés	103
4.1.7	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	197
<b>4.2</b>	<b>COMPTES SOCIAUX</b> 	<b>201</b>
4.2.1	Bilan au 31 décembre 2017	201
4.2.2	Compte de résultat au 31 décembre 2017	205
4.2.3	Projet d'affectation du résultat 2017	207
4.2.4	Tableau de financement	208
4.2.5	Notes annexes aux comptes sociaux	209
4.2.6	Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	238
4.2.7	Tableau des résultats des cinq derniers exercices et autres informations	241

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

## 4.1 Comptes consolidés RFA

### 4.1.1 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

#### État de la situation financière consolidée actif

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017
Goodwill	Note 7.1	4 850,2	4 915,7
Actifs incorporels du domaine concédé	Note 7.2.1	3 775,6	3 475,3
Autres actifs incorporels	Note 7.2.2	1 012,7	1 017,1
Actifs corporels	Note 7.3	7 177,2	7 294,4
Participations dans les co-entreprises	Note 5.2.4	1 642,6	1 506,1
Participations dans les entreprises associées	Note 5.2.4	723,4	607,8
Titres de participation non consolidés		88,0	70,6
Actifs financiers opérationnels non courants	Note 5.4	1 554,1	1 416,8
Instruments dérivés non courants – Actif	Note 8.3	43,2	27,1
Autres actifs financiers non courants	Note 8.1.2	385,6	348,6
Impôts différés actifs		1 211,1	956,9
<b>Actifs non courants</b>		<b>22 463,7</b>	<b>21 636,4</b>
Stocks et travaux en cours	Note 5.3	719,6	721,6
Créances d'exploitation	Note 5.3	8 686,0	8 528,1
Actifs financiers opérationnels courants	Note 5.4	141,6	197,3
Autres actifs financiers courants	Note 8.1.2	284,7	404,6
Instruments dérivés courants – Actif	Note 8.3	78,4	69,9
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 8.1.3	5 521,4	6 263,9
Actifs classés comme détenus en vue de la vente*		53,8	487,3
<b>Actifs courants</b>		<b>15 485,5</b>	<b>16 672,7</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>		<b>37 949,2</b>	<b>38 309,1</b>

\* Au 31 décembre 2017, les actifs classés comme détenus en vue de la vente concernent principalement l'Europe hors France pour 405,1 millions d'euros et le Reste du monde pour 81,9 millions d'euros. Au 31 décembre 2016, ils concernaient les actifs de West Coast aux États-Unis pour 53,8 millions d'euros.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

## État de la situation financière consolidée passif

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017
Capital	Note 9.2	2 816,8	2 816,8
Primes		7 161,2	7 161,2
Réserves et résultat part du Groupe		-2 228,8	-2 475,1
<b>Total des capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère</b>	<b>Note 9.2</b>	<b>7 749,2</b>	<b>7 502,9</b>
Total des capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	Note 9.3	1 127,3	1 153,8
<b>Capitaux propres</b>		<b>8 876,5</b>	<b>8 656,7</b>
Provisions non courantes	Note 10	2 123,7	1 941,6
Dettes financières non courantes	Note 8.1.1	8 344,0	9 465,2
Instruments dérivés non courants – Passif	Note 8.3	122,4	108,4
Passifs du domaine concédé - part non courante	Note 5.5	1 399,2	1 281,2
Impôts différés passifs		1 079,8	970,1
<b>Passifs non courants</b>		<b>13 069,1</b>	<b>13 766,5</b>
Dettes d'exploitation	Note 5.3	10 199,9	10 118,0
Passifs du domaine concédé – part courante	Note 5.5	119,8	85,8
Provisions courantes	Note 10	559,4	577,0
Dettes financières courantes	Note 8.1.1	4 759,7	4 607,0
Instruments dérivés courants – Passif	Note 8.3	118,0	49,1
Trésorerie passive	Note 8.1.3	246,8	208,9
Passifs classés comme détenus en vue de la vente*		-	240,1
<b>Passifs courants</b>		<b>16 003,6</b>	<b>15 885,9</b>
<b>TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES</b>		<b>37 949,2</b>	<b>38 309,1</b>

\* Au 31 décembre 2017, les passifs destinés à la vente concernent principalement l'Europe hors France pour 212,4 millions d'euros.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

## 4.1.2 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Notes	2016 retraité <sup>(1)</sup>	2017
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>Note 5.1</b>	<b>24 187,0</b>	<b>25 124,6</b>
Coûts des ventes		-19 988,5	-20 855,2
Coûts commerciaux		-591,9	-621,8
Coûts généraux et administratifs		-2 239,3	-2 227,0
Autres charges et produits opérationnels		-268,2	-234,2
<b>Résultat opérationnel avant quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence</b>	<b>Note 5.2</b>	<b>1 099,1</b>	<b>1 186,4</b>
<b>Quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence</b>		<b>94,2</b>	<b>98,4</b>
Dont quote-part de résultat net des co-entreprises	Note 5.2.4	66,8	63,5
Dont quote-part de résultat net des entreprises associées	Note 5.2.4	27,4	34,9
<b>Résultat opérationnel après quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence</b>		<b>1 193,3</b>	<b>1 284,8</b>
Coût de l'endettement financier	Note 8.4.1	-423,0	-410,6
Autres revenus et charges financiers	Note 8.4.2	-94,6	-143,3
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>675,7</b>	<b>730,9</b>
Impôts sur le résultat	Note 11.1	-191,2	-227,8
Quote-part de résultat net des autres entités mises en équivalence	Note 5.2.4	27,4	22,8
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>511,9</b>	<b>525,9</b>
Résultat net des activités non poursuivies		-25,8	13,3
<b>Résultat net</b>		<b>486,1</b>	<b>539,2</b>
<b>Part des propriétaires de la société mère</b>		<b>383,1</b>	<b>401,6</b>
Part des participations ne donnant pas le contrôle (en euros)	Note 9.2	103,0	137,6
<b>RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE PAR ACTION</b>	<b>Note 9.5</b>		
Non dilué		0,57	0,60
Dilué		0,55	0,58
<b>RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION</b>	<b>Note 9.5</b>		
Non dilué		0,62	0,58
Dilué		0,60	0,56
<b>RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DES ACTIVITÉS NON POURSUIVIES PAR ACTION</b>	<b>Note 9.5</b>		
Non dilué		-0,05	0,02
Dilué		-0,05	0,02

(1) Les retraitements sur l'exercice 2016 concernent le reclassement de la Lituanie en activités non poursuivies conformément à la norme IFRS 5.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

### 4.1.3 ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL

(en millions d'euros)	2016 retraité <sup>(1)</sup>	2017
<b>Résultat net</b>	<b>486,1</b>	<b>539,2</b>
Écarts actuariels sur engagements de retraite	-97,2	94,2
Impôts	24,7	-22,3
Montant net d'impôts	-72,5	71,9
<b>Autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement en résultat net</b>	<b>-72,5</b>	<b>71,9</b>
<i>Dont part des co-entreprises</i>	<i>-0,2</i>	<i>-</i>
<i>Dont part des entreprises associées</i>	<i>-3,2</i>	<i>0,8</i>
Ajustements de valeur sur actifs disponibles à la vente	-2,6	5,2
Impôts	-	-1,9
Montant net d'impôts	-2,6	3,3
Ajustements de valeur sur dérivés de couverture de flux de trésorerie	-9,9	-20,6
Impôts	-11,5	2,3
Montant net d'impôts	-21,4	-18,3
Écarts de conversion :		
• sur les filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères	-72,5	-295,6
Montant net d'impôts	-72,5	-295,6
• sur le financement net des investissements à l'étranger	-33,7	44,8
• impôts	-0,2	-
Montant net d'impôts	-33,9	44,8
<b>Autres éléments du résultat global reclassés ultérieurement en résultat net</b>	<b>-130,4</b>	<b>-265,8</b>
<i>Dont part des co-entreprises <sup>(2)</sup></i>	<i>-61,6</i>	<i>-112,2</i>
<i>Dont part des entreprises associées</i>	<i>4,1</i>	<i>-9,9</i>
<b>Total Autres éléments du résultat global</b>	<b>-202,9</b>	<b>-193,9</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL TOTAL DE LA PÉRIODE</b>	<b>283,2</b>	<b>345,3</b>
Dont quote-part des propriétaires de la société mère	202,5	246,6
Dont quote-part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	80,7	98,7

(1) Les retraitements sur l'exercice 2016 concernent le reclassement de la Lituanie en activités non poursuivies conformément à la norme IFRS 5.

(2) La part des co-entreprises concerne principalement la variation des écarts de conversion des concessions chinoises (-111,0 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre -65,6 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

## 4.1.4 ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	Notes	2016 retraité <sup>(1)</sup>	2017
<b>Résultat net</b>		<b>486,1</b>	<b>539,2</b>
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>		<b>511,9</b>	<b>525,9</b>
<b>Résultat net des activités non poursuivies</b>		<b>-25,8</b>	<b>13,3</b>
Amortissements, provisions et pertes de valeurs opérationnels		1 544,8	1 516,0
Amortissements et pertes de valeurs financiers		19,9	-6,5
Plus ou moins-values de cessions d'actifs opérationnels		-29,1	-9,7
Plus ou moins-values de cessions d'actifs financiers		-57,6	-15,1
Quote-part de résultat net des co-entreprises	Note 5.2.4	-66,8	-63,5
Quote-part de résultat net des entreprises associées	Note 5.2.4	-54,8	-57,7
Dividendes reçus	Note 8.4.2	-8,1	-3,4
Coût de l'endettement financier net	Note 8.4.1	423,0	410,6
Impôts	Note 11	191,2	227,8
Autres éléments		135,8	147,1
<b>Capacité d'autofinancement</b>		<b>2 610,2</b>	<b>2 671,5</b>
Variation du besoin en fonds de roulement opérationnel	Note 5.3	270,4	112,0
Variation du besoin en fonds de roulement du domaine concédé		-112,0	-122,0
Impôts versés		-226,2	-233,5
<b>Flux nets de trésorerie générés par l'activité des activités poursuivies</b>		<b>2 542,4</b>	<b>2 428,0</b>
<b>Flux nets de trésorerie générés par l'activité des activités non poursuivies</b>		<b>13,5</b>	<b>24,2</b>
<b>Flux nets de trésorerie générés par l'activité</b>		<b>2 555,9</b>	<b>2 452,2</b>
Investissements industriels nets de subvention		-1 353,5	-1 495,5
Cessions d'actifs industriels		85,8	89,3
Investissements financiers	Note 3.2	-797,8	-364,1
Cessions d'actifs financiers	Note 3.2	281,7	136,9
Actifs financiers opérationnels			
Nouveaux actifs financiers opérationnels	Note 5.4	-113,4	-112,4
Remboursements d'actifs financiers opérationnels	Note 5.4	201,2	159,7
Dividendes reçus (incluant les dividendes reçus des co-entreprises et des entreprises associées)		93,2	81,3
Créances financières non courantes décaissées		-123,8	-135,9
Créances financières non courantes remboursées		67,8	193,5
Variation des créances financières courantes		329,0	37,7
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités poursuivies</b>		<b>-1 329,8</b>	<b>-1 409,5</b>
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités non poursuivies</b>		<b>-</b>	<b>-12,3</b>
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement</b>		<b>-1 329,8</b>	<b>-1 421,8</b>
Variation des dettes financières courantes	Note 8.1.1	-547,1	-689,4

(1) Les retraitements sur l'exercice 2016 concernent le reclassement de la Lituanie en activités non poursuivies conformément à la norme IFRS 5.

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2016 retraité <sup>(1)</sup>	2017
Nouveaux emprunts et autres dettes non courantes	Note 8.1.1	2 049,9	1 886,0
Remboursements d'emprunts et autres dettes non courantes	Note 8.1.1	-176,2	-109,2
Variation des actifs liquides et des actifs financiers liés au financement	Note 8.1.2	-9,0	-163,3
Augmentation de capital	Note 9.2	14,5	15,3
Réduction de capital		-	-
Transactions entre actionnaires : acquisitions partielles		-5,3	-6,7
Transactions entre actionnaires : cessions partielles		0,4	1,5
Émission de titres super subordonnés		-	-
Coupons sur les titres super subordonnés	Note 9.4.1	-68,8	-67,8
Mouvements sur actions propres	Note 9.2	-22,0	23,9
Dividendes versés	Note 9.2	-521,7	-580,5
Intérêts financiers versés	Note 8.4.1	-430,5	-439,0
Intérêts sur actifs opérationnels IFRIC 12		-90,3	-94,3
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités poursuivies</b>		<b>193,9</b>	<b>-223,5</b>
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités non poursuivies</b>		<b>-0,6</b>	<b>-0,3</b>
<b>Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement</b>		<b>193,3</b>	<b>-223,8</b>
Effets de change et divers		-2,5	-25,1
<b>Variation de la trésorerie externe des activités non poursuivies</b>		<b>-</b>	<b>-1,1</b>
<b>TRÉSORERIE D'OUVERTURE</b>		<b>3 857,7</b>	<b>5 274,6</b>
<b>TRÉSORERIE DE CLÔTURE</b>		<b>5 274,6</b>	<b>6 055,0</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 8.1.3	5 521,4	6 263,9
Trésorerie passive	Note 8.1.3	246,8	208,9
<b>TRÉSORERIE DE CLÔTURE</b>		<b>5 274,6</b>	<b>6 055,0</b>

(1) Les retraitements sur l'exercice 2016 concernent le reclassement de la Lituanie en activités non poursuivies conformément à la norme IFRS 5.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

## 4.1.5 ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	Nombres de titres en circulation	Capital d'émission	Prime	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
<b>Montant au 1<sup>er</sup> janvier 2016</b>	<b>563 364 823</b>	<b>2 816,8</b>	<b>7 165,6</b>	<b>1 314,1</b>	<b>-436,5</b>	<b>-2 840,6</b>	<b>334,6</b>	<b>-15,7</b>	<b>8 338,3</b>	<b>1 165,0</b>	<b>9 503,3</b>
<b>Impact de la clarification de l'interprétation IFRIC 12</b>		-	-	-	-	-330,4	-7,5	-	-337,9	-35,1	-373,0
<b>Montant au 1<sup>er</sup> janvier 2016 retraité</b>	<b>563 364 823</b>	<b>2 816,8</b>	<b>7 165,6</b>	<b>1 314,1</b>	<b>-436,5</b>	<b>-3 171,0</b>	<b>327,1</b>	<b>-15,7</b>	<b>8 000,4</b>	<b>1 129,9</b>	<b>9 130,3</b>
Augmentation du capital de la société mère	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Émission de titres super subordonnés		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Composante capitaux propres de l'OCEANE		-	-	17,6	-	-	-	-	17,6	-	17,6
Coupon des titres super subordonnés		-	-	-68,8	-	-	-	-	-68,8	-	-68,8
Distribution de dividendes de la société mère		-	-4,4	-	-	-396,8	-	-	-401,2	-	-401,2
Mouvements des titres d'autocontrôle		-	-	-	-21,5	-0,5	-	-	-22,0	-	-22,0
Paiement fondé sur des actions		-	-	-	-	3,3	-	-	3,3	-	3,3
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales		-	-	-	-	-	-	-	-	14,5	14,5
Part des tiers dans les distributions de dividendes des filiales		-	-	-	-	-	-	-	-	-120,5	-120,5
Transactions entre actionnaires		-	-	-	-	-1,9	-	-	-1,9	-2,8	-4,7
<b>Total des transactions entre actionnaires</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-4,4</b>	<b>-51,2</b>	<b>-21,5</b>	<b>-395,9</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-473,0</b>	<b>-108,8</b>	<b>-581,8</b>

(en millions d'euros)	Nombres de titres en circulation	Capital d'émission	Prime subordonnés et OCEANE	Titres super subordonnés	Titres d'auto-contrôle	Réserves de consolidation et résultat	Réserves de conversion	Réserves de juste valeur	Total attribuable aux propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des Capitaux Propres	
Autres éléments du résultat global		-	-	-	-	-70,1	-83,7	-26,8	-180,6	-22,3	-202,9	
Résultat de l'exercice		-	-	-	-	383,1	-	-	383,1	103,0	486,1	
<b>Résultat global total de la période</b>		-	-	-	-	<b>313,0</b>	<b>-83,7</b>	<b>-26,8</b>	<b>202,5</b>	<b>80,7</b>	<b>283,2</b>	
Autres variations		-	-	-	-	19,3	-	-	19,3	25,5	44,8	
<b>Montant au 31 décembre 2016</b>	<b>563 364 823</b>	<b>2 816,8</b>	<b>7 161,2</b>	<b>1 262,9</b>	<b>-458,0</b>	<b>-3 234,6</b>	<b>243,4</b>	<b>-42,5</b>	<b>7 749,2</b>	<b>1 127,3</b>	<b>8 876,5</b>	
Augmentation du capital de la société mère		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Émission de titres super subordonnés		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Composante capitaux propres de l'OCEANE		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Coupon des titres super subordonnés		-	-	-67,8	-	-	-	-	-67,8	-	-67,8	
Distribution de dividendes de la société mère		-	-	-	-	-439,7	-	-	-439,7	-	-439,7	
Mouvements des titres d'autocontrôle		-	-	-	23,9	-	-	-	23,9	-	23,9	
Paiement fondé sur des actions		-	-	-	-	1,4	-	-	1,4	-	1,4	
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales		-	-	-	-	-	-	-	-	15,3	15,3	
Part des tiers dans les distributions de dividendes des filiales		-	-	-	-	-	-	-	-	-140,8	-140,8	
Transactions entre actionnaires		-	-	-	-	-2,8	-	-	-2,8	0,9	-1,9	
<b>Total des transactions entre actionnaires</b>		<b>-</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-67,8</b>	<b>23,9</b>	<b>-441,1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-485,0</b>	<b>-124,6</b>	<b>-609,6</b>

(en millions d'euros)	Nombres de titres en circulation	Capital d'émission	Prime	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
Autres éléments du résultat global	-	-	-	-	-	74,7	-215,9	-13,8	-155,0	-38,9	-193,9
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	0	401,6	-	-	401,6	137,6	539,2
<b>Résultat global total de la période</b>	-	-	-	-	-	<b>476,3</b>	<b>-215,9</b>	<b>-13,8</b>	<b>246,6</b>	<b>98,7</b>	<b>345,3</b>
Autres variations	-	-	-	-	-	-7,9	-	-	-7,9	52,4	44,5
<b>Montant au 31 décembre 2017</b>	<b>563 364 823</b>	<b>2 816,8</b>	<b>7 161,2</b>	<b>1 195,1</b>	<b>-434,1</b>	<b>-3 207,3</b>	<b>27,5</b>	<b>-56,3</b>	<b>7 502,9</b>	<b>1 153,8</b>	<b>8 656,7</b>

Le montant du dividende distribué par action ressort à 0,80 euro au cours de l'exercice 2017 et 0,73 euro au cours de l'exercice 2016.

Le montant du dividende distribuable proposé à l'assemblée générale du 19 avril 2018 s'élève à 0,84 euro par action.

Au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2016 le montant total des dividendes versés, qui s'élève respectivement à 580 millions d'euros et 522 millions d'euros dans le tableau des flux de trésorerie, se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2016	2017
Distribution de dividendes de la société mère	-401,2	-439,7
Part des tiers dans les distributions de dividendes des filiales	-120,5	-140,8
Paiement du dividende pour partie en action	-	-
<b>MONTANT TOTAL DES DIVIDENDES VERSÉS</b>	<b>-521,7</b>	<b>-580,5</b>

## 4.1.6 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

### Sommaire détaillé

<b>NOTE 1</b>	Principes et méthodes comptables	104	<b>NOTE 9</b>	Capitaux propres et résultat net par action	174
<b>NOTE 2</b>	Recours à des appréciations du management dans l'application des normes comptables Groupe	106	<b>NOTE 10</b>	Provisions	178
<b>NOTE 3</b>	Périmètre de consolidation	107	<b>NOTE 11</b>	Impôts	180
<b>NOTE 4</b>	Informations par segment opérationnel	111	<b>NOTE 12</b>	Actifs et passifs éventuels	185
<b>NOTE 5</b>	Activités opérationnelles	113	<b>NOTE 13</b>	Opérations avec les parties liées	189
<b>NOTE 6</b>	Charges et avantages au personnel	131	<b>NOTE 14</b>	Événements post-clôture	190
<b>NOTE 7</b>	Goodwills, actifs incorporels et corporels	139	<b>NOTE 15</b>	Liste des principales sociétés intégrées dans les états financiers consolidés	191
<b>NOTE 8</b>	Financement et instruments financiers	147	<b>NOTE 16</b>	Honoraires facturés au titre de la mission de contrôle des comptes (en cours)	196

## NOTE 1

## PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES

## 1.1 Principes généraux d'établissement des états financiers

Les méthodes comptables exposées dans cette annexe ont été appliquées d'une façon permanente à l'ensemble des périodes présentées dans les états financiers consolidés.

Les états financiers sont présentés sur la base du coût historique à l'exception des actifs et passifs destinés à la vente qui sont évalués selon IFRS 5, et des actifs et passifs suivants évalués à la juste valeur : instruments financiers dérivés, instruments financiers détenus à des fins de transaction, instruments financiers désignés sur option à la juste valeur, instruments financiers classés comme disponibles à la vente (conformément aux normes IAS 32 et IAS 39).

Les comptes consolidés de Veolia Environnement au 31 décembre 2017 ont été arrêtés par le conseil d'administration qui s'est tenu le 21 février 2018 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 19 avril 2018.

## 1.2 Référentiel

### 1.2.1 Base de préparation de l'information financière

En application du règlement n°1606/2002 du 19 juillet 2002 modifié par le règlement européen n°297/2008 du 11 mars 2008, les états financiers du Groupe sont établis conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'adoptées par l'Union européenne. Ces normes sont disponibles sur le site internet de l'Union européenne à l'adresse : [http://ec.europa.eu/internal\\_market/accounting/ias/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm)

En cas d'absence de normes ou d'interprétations IFRS et conformément à la norme IAS 8 « Principes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs », Veolia se réfère à d'autres normes IFRS traitant de problématiques similaires ou liées et au cadre conceptuel.

Les états financiers consolidés sont présentés en millions d'euros sauf mention contraire.

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Veolia Environnement, des entités qu'elle contrôle (ses filiales) et des entités mises en équivalence. Les états financiers des filiales sont préparés sur la même période de référence que ceux de la société mère, du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2017, sur la base de méthodes comptables homogènes.

### 1.2.2 Normes, amendements de normes et interprétations applicables à partir de l'exercice 2017

Les méthodes comptables et règles d'évaluation appliquées par le Groupe dans les états financiers consolidés au 31 décembre 2017

sont identiques à celles utilisées par le Groupe au 31 décembre 2016, à l'exception de :

- l'amendement à la norme à la norme IAS 7 « Tableau des flux de trésorerie : initiative concernant les informations à fournir » ;
- l'amendement à la norme IAS 12 « Impôts sur le résultat : comptabilisation d'actifs d'impôts différés au titre de pertes latentes ».

La première application de ces textes n'entraîne pas d'impact significatif pour le Groupe.

### 1.2.3 Textes d'application obligatoire postérieurement au 31 décembre 2017 et non appliqués par anticipation

- IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients » :

Le 28 mai 2014, l'IASB a publié la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires provenant de contrats avec des clients ». IFRS 15 introduit un nouveau modèle de comptabilisation de ces produits pour les contrats clients. Cette norme remplacera les normes IAS 11, IAS 18 et les interprétations IFRIC et SIC associées sur la reconnaissance du chiffre d'affaires. Cette norme est applicable aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018.

Dès lors, le Groupe a réalisé des travaux d'analyse et d'identification des divergences introduites par les nouvelles dispositions de cette norme. Dans un premier temps, un diagnostic a été établi sur la base des divergences identifiées avec la norme actuelle, en tenant compte des modèles contractuels existants dans les différentes activités du Groupe.

Ce diagnostic a été validé par la revue de contrats majeurs et/ou représentatifs des activités du Groupe. Les travaux réalisés lors de cette phase ont permis d'identifier les grandes thématiques susceptibles d'introduire des divergences dans les pratiques comptables du Groupe : les obligations relatives à la maintenance et au renouvellement des installations, les activités de construction, les rémunérations variables et l'analyse Agent/Principal.

Les impacts chiffrés au cours de cette phase sur chacune des sources de divergences potentielles n'ont pas révélé d'impact significatif à la date de première application de la norme, compte tenu notamment des caractéristiques des contrats actuels du Groupe :

- analyse Agent-Principal : les rares cas identifiés sont relatifs aux prestations d'achat et d'acheminement d'énergies et restent non significatifs en date de transition, compte tenu du traitement comptable déjà appliqué par le Groupe ;
- activités de construction : les activités de construction du Groupe sont comptabilisées selon la méthode de l'avancement par les coûts ; les dispositions de la norme IFRS 15 n'introduisent pas de divergence significative par rapport aux pratiques habituelles du Groupe ;

- obligations relatives à la maintenance et au renouvellement des installations : les contrats actuels du Groupe contiennent peu d'obligations de performance distinctes au titre des activités de maintenance et de renouvellement des installations. Les analyses menées sur les cas identifiés, principalement dans les activités relatives aux déchets, n'ont pas conduit à identifier d'impact matériel en date de transition. Cette problématique sera néanmoins attentivement suivie dans le futur ;
- rémunérations variables : différents mécanismes de variabilisation des rémunérations des contrats du Groupe existent mais les analyses en date de transition ne conduisent pas à des divergences significatives par rapport aux traitements actuels. Il s'agit toutefois d'un sujet d'attention pour le Groupe dans le futur dans le cadre de nouveaux contrats ou d'avenants.

Le Groupe demeure attentif à l'issue des discussions en cours sur la mise en œuvre de l'application de cette nouvelle norme.

- IFRS 9 « Instruments financiers » :

Cette nouvelle norme sur les instruments financiers s'appliquera au Groupe à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018. Le Groupe a entrepris des travaux d'identification et d'analyse des divergences induites par les dispositions de cette nouvelle norme.

Dans le cadre de ces travaux, le Groupe a principalement identifié deux divergences : la méthodologie de dépréciation des créances clients et la comptabilisation des opérations d'échange de dette. Les travaux de chiffrage de ces divergences sont actuellement en cours de finalisation : les impacts attendus ne sont pas matériels.

- IFRS 16 « Locations » ;
- IFRS 17 « Contrats d'assurance » ;
- amendement à la norme IFRS 2, relatif au classement et à l'évaluation de certaines transactions dont le paiement est fondé sur des actions ;
- amendements résultant des processus d'améliorations annuelles des normes IFRS 2014-2016 ;
- interprétation IFRIC 22 « Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée » ;
- interprétation IFRIC 23 « Incertitudes relatives aux traitements fiscaux » ;
- amendement à la norme IFRS 9 - Instruments financiers, relatif aux clauses de remboursement anticipé dites « symétriques » ;
- amendement à la norme IAS 28, relatif aux intérêts à long terme dans les entreprises associées et aux co-entreprises ;
- amendements résultant des processus d'améliorations annuelles des normes IFRS 2015-2017.

Sous réserve de leur adoption définitive par l'Union européenne, ces normes et amendements de normes sont d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 ou ultérieurement. 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

Les états de la situation financière, comptes de résultat et tableaux des flux de trésorerie de certaines filiales dont la devise de fonctionnement est différente de la monnaie de présentation des comptes de la maison mère ont été convertis dans la devise de présentation des comptes consolidés, au cours de change de la

date de clôture pour l'état de la situation financière et au cours de change moyen de l'exercice pour le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie. Les écarts de conversion sont comptabilisés en autres éléments du résultat global dans les capitaux propres. Les cours de change des monnaies des pays non-membres de la zone euro utilisés pour établir les états financiers consolidés sont principalement les suivants :

Cours de change de clôture (une devise étrangère = xx euro)	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017
Dollar américain	0,9487	0,8338
Livre sterling	1,1680	1,1271
Renminbi chinois	0,1363	0,1278
Dollar australien	0,6851	0,6516
Zloty polonais	0,2267	0,2394
Peso argentin	0,0595	0,0442
Peso mexicain	0,0459	0,0423
Real brésilien	0,2915	0,2517
Couronne tchèque	0,0370	0,0392

Cours de change moyen (une devise étrangère = xx euro)	2016	2017
Dollar américain	0,9035	0,8855
Livre sterling	1,2213	1,1412
Renminbi chinois	0,1359	0,1312
Dollar australien	0,6717	0,6790
Zloty polonais	0,2292	0,2349
Peso argentin	0,0612	0,0533
Peso mexicain	0,0484	0,0469
Real brésilien	0,2589	0,2773
Couronne tchèque	0,0370	0,0380

## 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. 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. S'agissant du Brexit et des résultats du référendum du 23 juin 2016, au-delà des conséquences macro-économiques qui restent incertaines, l'exposition du Groupe au risque de change transactionnel est limitée au 31 décembre 2017 dans la mesure où les activités du Groupe sont réalisées par des filiales qui opèrent dans leur propre pays et leur propre devise. Concernant le risque de change patrimonial, la politique du Groupe étant d'adosser des financements en devise ou des dérivés de change à des investissements nets à l'étranger, le Groupe ne dispose pas de position de change significative susceptible d'entraîner une forte volatilité du résultat de change.

Les estimations réalisées par le Groupe pour l'établissement de ses états financiers consolidés portent principalement sur :

- la détermination de la valeur recouvrable des goodwills, actifs incorporels et corporels : les notes 5.2 et 7 présentent les hypothèses de flux futurs et de taux d'actualisation utilisés dans le cadre de l'évaluation des valeurs recouvrables de ces actifs. Des calculs de sensibilité ont également été réalisés sur les UGT-goodwill et sont restitués dans la note évoquée ;
- l'évaluation des provisions et engagements sociaux d'une part, et des actifs et passifs éventuels d'autre part (notes 6,10 et 12) : dans la détermination de ces provisions, Veolia a pris en compte la meilleure estimation de ces engagements ;
- pour la détermination de la juste valeur des instruments financiers (note 8.3) incluant les dérivés, Veolia a procédé à l'évaluation de ces instruments dérivés et aux tests d'efficacité nécessaires ;
- les montants d'impôts différés actifs et passifs ainsi que la charge fiscale comptabilisés (note 11.2) : ces soldes restituent la situation fiscale du Groupe et reposent notamment aux États-Unis et en France sur la base de la meilleure estimation qu'a le Groupe de l'évolution des contrôles fiscaux en cours et des résultats fiscaux futurs ;
- Les modalités de détermination des valeurs des actifs et passifs identifiables acquis dans le cadre des regroupements d'entreprise.

Par ailleurs, conformément aux dispositions de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », le Groupe est amené à exercer son jugement pour déterminer si les critères permettant d'identifier un actif ou un

groupe d'actifs comme détenu en vue de la vente sont satisfaits. De même, les activités abandonnées sont identifiées au regard des critères également définis par la norme IFRS 5. Ces appréciations sont revues dans le cadre de chaque arrêté au vu de l'évolution des faits et circonstances.

Enfin, Veolia doit faire appel à des hypothèses et jugements pour évaluer le niveau de contrôle de certaines participations notamment pour la définition des activités pertinentes et l'identification des droits substantiels. Ces jugements sont revus si les faits et circonstances évoluent.

Dans le cadre de ces estimations, le Groupe a retenu la méthodologie de calcul des taux d'actualisation suivante :

- application d'IAS 36 « Dépréciation d'actifs » : conformément aux pratiques du Groupe, les taux d'actualisation utilisés correspondent au Coût Moyen Pondéré du Capital calculé annuellement. Une prime de risque spécifique est intégrée dans le calcul du coût moyen pondéré du capital des entités situées dans les pays hors zone Euro, ainsi que dans les pays de la zone euro suivants : Espagne, Italie, Portugal et Slovaquie ;
- application d'IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels » : les taux retenus sont composés de taux sans risque et de prime de risque spécifique aux actifs et passifs sous-jacents ;
- application d'IAS 19 révisée « Avantages au personnel » : les engagements sont mesurés en utilisant une fourchette d'indices du marché et en particulier l'ibovx, ainsi que des données fournies par les actuaires. La méthode utilisée reste constante par rapport à l'exercice précédent.

## 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 de la part du Groupe dans le résultat et les autres éléments du résultat global de l'entreprise associée ou de la co-entreprise.

Lorsqu'une entité du Groupe réalise une transaction avec une co-entreprise ou une entreprise associée du Groupe, les profits et pertes résultant de cette transaction avec la co-entreprise ou l'entreprise associée sont comptabilisés dans les comptes consolidés du Groupe, seulement à hauteur des intérêts détenus par des tiers dans l'entreprise associée ou la co-entreprise.

Les quotes-parts de résultat net des entités mises en équivalence sont intégrées dans le compte de résultat consolidé du Groupe. En application de la recommandation n°2013-01 émise par l'Autorité des Normes Comptables le 4 avril 2013, les quotes-parts de résultat net des entités mises en équivalence sont soit intégrées dans la ligne « Résultat opérationnel après quotes-parts de résultat net des entités mises en équivalence », soit présentées sur la ligne « Quotes-parts de résultat net des autres entités mises en équivalence » selon que leurs activités s'inscrivent ou non dans le prolongement des activités du Groupe.

#### Tests de dépréciation

Les dispositions de la norme IAS 39 – « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation » s'appliquent pour déterminer s'il est nécessaire d'effectuer un test de perte de valeur au titre de sa participation dans une entreprise associée ou une co-entreprise. Si nécessaire, la valeur comptable totale de la participation (y compris goodwill) fait l'objet d'un test de dépréciation selon les dispositions prévues par la norme IAS 36 – « Dépréciation d'actifs ».

#### Perte de l'influence notable ou du contrôle conjoint

Dès lors que la participation ne constitue plus une entreprise associée ou une co-entreprise, la méthode de la mise en équivalence n'est plus appliquée. Si le Groupe conserve un intérêt résiduel dans l'entité et que cet intérêt constitue un actif financier, cet actif financier est évalué à la juste valeur à la date où la participation cesse d'être une entreprise associée ou une co-entreprise.

Dans les cas où une participation dans une entreprise associée devient une participation dans une co-entreprise et inversement, la méthode de la mise en équivalence continue d'être appliquée et ces changements d'intérêts ne donnent pas lieu à une réévaluation à la juste valeur.

### Participations dans des activités conjointes

#### Définition

Une activité conjointe est un partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'entité ont des droits directs sur les actifs, et des obligations au titre des passifs, relatifs à celle-ci.

#### Mode de comptabilisation des activités conjointes

Le Groupe, en tant que coparticipant à une activité conjointe comptabilise les éléments suivants concernant ses intérêts dans l'activité conjointe :

- ses actifs, y compris sa quote-part des actifs détenus conjointement le cas échéant ;
- ses passifs, y compris sa quote-part des passifs assumés conjointement le cas échéant ;
- les produits qu'il a tirés de la vente de sa quote-part de la production générée par l'activité conjointe ;
- les charges qu'il a engagées, y compris sa quote-part des charges engagées conjointement le cas échéant.

## 3.1.2 Opérations sur le périmètre

### Regroupements d'entreprises et goodwill

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition telle que définie dans la norme IFRS 3 révisée.

En application de cette méthode, les actifs identifiables acquis, 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, 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 Évolutions du périmètre

### Acquisition de la société Uniken

L'acquisition de la société Uniken, spécialisée dans le traitement des déchets industriels et dangereux, située dans la région d'Ulsan en Corée, a été réalisée le 28 février 2017 pour un montant de 66 millions d'euros en valeur d'entreprise.

### Acquisition de Van Scherpenzeel Groep BV

L'acquisition du groupe Van Scherpenzeel, aux Pays-Bas, présent dans les Déchets, a été réalisée le 1<sup>er</sup> novembre 2017 pour un montant de 56 millions d'euros en valeur d'entreprise.

### Acquisition de Corvara et Hans Andersson

En Suède, le Groupe a renforcé sa présence et acquis les activités de nettoyage industriel de la société Corvara en date du 1<sup>er</sup> septembre 2017, ainsi que le groupe Hans Andersson le 31 août 2017, spécialisés dans le recyclage, pour des montants respectifs de 42 et 101 millions d'euros en valeur d'entreprise.

### Autres opérations

D'autres opérations de prise de contrôle ou de cession de taille moins significatives ont eu lieu au cours de l'exercice 2017, et notamment :

- l'acquisition du groupe Eurologistik, finalisée le 11 septembre 2017 pour une valeur d'entreprise de 40,5 millions d'euros, présent dans la collecte et le recyclage de déchets de combustibles issus de ces déchets ;
- l'acquisition, le 9 janvier 2017, de la société Enovity, présent dans les services énergétiques du bâtiment basé à San Francisco, pour un montant de 26 millions d'euros en valeur d'entreprise ;
- la cession de la participation dans Affinity Water au Royaume-Uni pour un prix de vente de 40 millions d'euros ;
- la cession des actifs de services énergétiques aux bâtiments, en Suède, pour un prix de vente de 56 millions d'euros, nets de frais de cession.

### Autres évolutions

Plusieurs événements significatifs relatifs au contrat de Vilnius sont intervenus au cours de l'exercice 2017 : le contrat de 15 ans opéré par Veolia sur le système de chauffage de la capitale lituanienne a pris fin le 29 mars 2017. La ville de Vilnius a soumis une demande d'indemnisation pour les dommages causés aux actifs pendant la période de gestion déléguée à Veolia Environnement et à sa filiale Vilnius Energija (Vilnius Energy), dont le Groupe conteste la totalité du bien-fondé : la ville a récemment communiqué que sa réclamation devrait atteindre 200 millions d'euros. À ce titre, la société municipale a émis un appel en garantie de Veolia pour ces 200 millions d'euros le 29 mars 2017 (*Notice of default*) et le conseil municipal de Vilnius a décidé du recours en arbitrage devant la Chambre de commerce de Stockholm (SCC) le 25 avril 2017 pour ce montant.

Pour rappel, le Groupe avait intenté en janvier 2016 un arbitrage international contre la Lituanie devant le Centre International pour le Règlement des différends relatifs aux investissements (CIRDI), pour traitement injuste et expropriation, sur la base d'une demande d'indemnisation de l'ordre de 100 millions d'euros. De plus, suite à une requête en arbitrage déposée devant la chambre de commerce de Stockholm le 30 novembre 2016, le Groupe a obtenu la nomination d'un expert indépendant, désigné pour évaluer les conditions des actifs à la fin du contrat.

Au 31 décembre 2017, le désengagement en cours des activités lituaniennes de Veolia, motivé par la fin d'un contrat majeur ainsi

que le processus de cession de ses autres activités, a conduit le Groupe à traiter la Lituanie en résultat des activités non poursuivies, conformément à l'application de la norme IFRS 5.

Le Groupe a encaissé 47 millions d'euros au cours de l'exercice 2017 au titre des créances clients, stocks et reprise des actifs.

De plus amples informations figurent en note 12.

### 3.3 Engagements hors bilan liés au périmètre de consolidation

#### 3.3.1 Engagements donnés

Le détail des engagements hors bilan donnés est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017	Échéance		
			À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Garantie de passif	775,2	706,1	148,7	31,2	526,2
Obligation d'achat de titres	1,7	170,6	141,2	29,3	0,1
Obligation de vente	0,3	0,3	0,3	-	-
Autres engagements liés au périmètre	38,5	16,7	16,2	0,1	0,4
<b>TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS LIÉS AU PÉRIMÈTRE</b>	<b>815,7</b>	<b>893,7</b>	<b>306,4</b>	<b>60,6</b>	<b>526,7</b>

**Garanties de passif** : elles comprennent notamment :

- celle donnée dans le cadre de la cession de la participation dans Eaux de Berlin pour 484,0 millions d'euros ;
- celle sur les cessions des activités américaines dans l'Eau intervenues en 2004 pour 62,5 millions d'euros ;
- celle donnée dans le cadre de la cession des activités du Groupe en Israël, à hauteur de 48,3 millions d'euros ;
- celle donnée dans le cadre de la cession des activités d'énergies éoliennes américaines et européennes, à hauteur de 27,0 millions d'euros ;
- celle consentie à EDF dans le cadre de l'opération de décroisement Dalkia, estimée à 15,0 millions d'euros.

Les **obligations d'achats de titres** sont relatives à des processus d'acquisition en cours.

**Accords avec EDF** : Dans le cadre de l'opération de décroisement réalisée le 25 juillet 2014, Veolia Environnement a accordé à EDF une option d'achat portant sur l'intégralité des titres de Dalkia International, rebaptisée Veolia Énergie International, exerçable en cas de prise de contrôle de cette société par un concurrent d'EDF. Réciproquement, EDF a accordé une option d'achat à Veolia Environnement sur Dalkia, exerçable dans l'hypothèse où celle-ci ferait l'objet d'une prise de contrôle par un concurrent de Veolia Environnement. Cette option d'achat n'est pas incluse dans le tableau ci-dessus. D'une durée de cinq ans, elle expire le 25 juillet 2019.

#### 3.3.2 Engagements reçus

Les engagements reçus liés au périmètre s'élèvent à 290,0 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 241,1 millions d'euros au 31 décembre 2016.

La hausse des engagements reçus entre le 31 décembre 2016 et 2017 s'explique notamment par :

- la garantie de passif liée à l'acquisition de Hans Andersson (31,1 millions d'euros) ;
- la garantie de passif liée à l'acquisition de Eurologistik (10,9 millions d'euros) ;
- la garantie de passif liée à l'acquisition de Uniken (8,5 millions d'euros) ;
- la garantie de passif reçue dans le cadre de l'acquisition de Van Scherpenzeel Groep BV (12,5 millions d'euros) ;

compensée par l'extinction de la garantie de passif donnée par Severn Trent dans le cadre de l'acquisition de Biffa en Belgique en 2006 (-10,5 millions d'euros).

NOTE 4

INFORMATIONS PAR SEGMENT OPÉRATIONNEL

Les segments opérationnels sont des composantes du Groupe qui exercent des activités et dont les résultats opérationnels sont revus par le président-directeur général de Veolia Environnement (principal décideur opérationnel) afin de mesurer les performances de chacun de ces segments et de permettre les prises de décision en matière d'allocation des ressources. Les informations présentées au principal décideur opérationnel sont extraites du reporting interne du Groupe.

Les données financières par secteur opérationnel sont établies selon les mêmes règles que celles utilisées pour les états financiers consolidés.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8 sur l'identification des segments opérationnels et après prise en compte des critères de regroupement, les segments présentés sont les suivants :

- France ;
- Europe hors France ;
- Reste du Monde ;
- Activités Mondiales ;
- Autres, comprenant essentiellement les différentes holdings du Groupe.

Des informations en quote-part sont également présentées pour les concessions chinoises, dans le métier de l'Eau.

Les principaux indicateurs financiers des segments opérationnels se présentent comme suit :

2017 (en millions d'euros)							Co-entreprise Données en quote-part
	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Total comptes consolidés	Concessions Chinoises
Chiffre d'affaires	5 414,5	8 504,4	6 618,6	4 558,3	28,8	<b>25 124,6</b>	740,5
EBITDA*	788,3	1 305,0	938,3	259,8	-7,2	<b>3 284,1</b>	160,0
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net des entités mises en équivalence	34,6	693,3	521,4	92,2	-56,7	<b>1 284,8</b>	83,7
Investissements industriels nets de subventions	-338,5	-518,1	-491,7	-121,9	-25,3	<b>-1 495,5</b>	-87,8

\* L'indicateur EBITDA intègre la somme de l'ensemble des produits et charges opérationnels encaissés ou 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.

2016 retraité <sup>(1)</sup> (en millions d'euros)							Co-entreprise Données en quote-part
	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Total comptes consolidés	Concessions Chinoises
Chiffre d'affaires	5 417,7	8 083,1	6 028,4	4 626,2	31,6	<b>24 187,0</b>	714,3
EBITDA	763,2	1 307,1	864,8	262,7	21,6	<b>3 219,4</b>	155,8
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net des entités mises en équivalence	67,2	667,8	436,4	57,1	-35,2	<b>1 193,3</b>	81,0
Investissements industriels nets de subventions	-311,5	-519,6	-396,6	-103,6	-22,2	<b>-1 353,5</b>	-62,9

(1) Les retraitements sur l'exercice 2016 concernent le reclassement de la Lituanie en activités non poursuivies conformément à la norme IFRS 5.

Les actifs et passifs, par segment opérationnel, se décomposent comme suit :

Au 31 décembre 2017 Actifs par segment opérationnel (en millions d'euros)						Co-entreprise Données en quote-part	
	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Total comptes consolidés	Concessions Chinoises
Goodwill nets	1 227,5	2 210,4	763,3	711,5	3,0	4 915,7	264,0
Actifs corporels et incorporels nets	1 896,8	5 615,9	3 500,6	659,6	113,9	11 786,8	1 844,3
Actifs financiers opérationnels	95,3	965,6	540,0	13,2	-	1 614,1	6,5
BFR actif, y compris IDA	2 413,5	2 695,5	2 353,5	2 580,3	163,8	10 206,6	250,3
Participations dans des co-entreprises	5,9	13,8	1 454,2	31,4	0,8	1 506,1	-
Participations dans des entreprises associées	-	101,1	126,8	75,8	304,1	607,8	12,2
<b>Total des actifs sectoriels</b>	<b>5 639,0</b>	<b>11 602,3</b>	<b>8 738,4</b>	<b>4 071,8</b>	<b>585,6</b>	<b>30 637,1</b>	<b>2 377,3</b>
Autres actifs non alloués					7 672,0	7 672,0	-766,1
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>						<b>38 309,1</b>	<b>1 611,2</b>

Au 31 décembre 2016 Actifs par segment opérationnel (en millions d'euros)						Co-entreprise Données en quote-part	
	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Total comptes consolidés	Concessions Chinoises
Goodwill nets	1 214,2	2 154,6	716,7	761,5	3,2	4 850,2	279,4
Actifs corporels et incorporels nets	1 939,0	5 525,3	3 682,1	692,8	126,3	11 965,5	1 979,4
Actifs financiers opérationnels	82,7	991,8	601,5	19,7	-	1 695,7	9,1
BFR actif, y compris IDA	2 750,5	2 654,0	2 460,6	2 632,0	119,6	10 616,7	260,4
Participations dans des co-entreprises	9,6	9,0	1 595,1	28,1	0,8	1 642,6	-
Participations dans des entreprises associées	-1,6	241,1	122,8	76,0	285,1	723,4	3,8
<b>Total des actifs sectoriels</b>	<b>5 994,4</b>	<b>11 575,8</b>	<b>9 178,8</b>	<b>4 210,1</b>	<b>535,0</b>	<b>31 494,1</b>	<b>2 532,1</b>
Autres actifs non alloués					6 455,1	6 455,1	-772,2
<b>TOTAL DES ACTIFS</b>						<b>37 949,2</b>	<b>1 759,9</b>

Au 31 décembre 2017 Passifs par segment opérationnel (en millions d'euros)						Co-entreprise Données en quote-part	
	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Total comptes consolidés	Concessions Chinoises
Passifs du domaine concédé	78,7	1 278,7	9,5	0,1	-	1 367,0	32,6
Provisions pour risques et charges	698,9	587,2	520,4	396,3	315,8	2 518,6	27,5
BFR passif, y compris IDP	3 176,0	2 643,8	2 380,8	2 411,6	475,9	11 088,1	745,8
<b>Total des passifs sectoriels</b>	<b>3 953,6</b>	<b>4 509,7</b>	<b>2 910,7</b>	<b>2 808,0</b>	<b>791,7</b>	<b>14 973,7</b>	<b>805,9</b>
Autres passifs non alloués					23 335,4	23 335,4	805,3
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>						<b>38 309,1</b>	<b>1 611,2</b>

Au 31 décembre 2016 Passifs par segment opérationnel <i>(en millions d'euros)</i>							Co-entreprise Données en quote-part
	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Total comptes consolidés	Concessions Chinoises
Passifs du domaine concédé	87,9	1 417,9	13,2	-	-	1 519,0	28,7
Provisions pour risques et charges	663,4	718,5	548,1	456,6	296,5	2 683,1	26,5
BFR passif, y compris IDP	3 475,4	2 502,2	2 419,3	2 429,6	453,2	11 279,7	746,4
<b>Total des passifs sectoriels</b>	<b>4 226,7</b>	<b>4 638,6</b>	<b>2 980,6</b>	<b>2 886,2</b>	<b>749,7</b>	<b>15 481,8</b>	<b>801,6</b>
Autres passifs non alloués					22 467,4	22 467,4	958,3
<b>TOTAL DES PASSIFS</b>						<b>37 949,2</b>	<b>1 759,9</b>

Les éléments permettant de réconcilier l'EBITDA et la capacité d'autofinancement, au titre des exercices 2017 et 2016 sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>		2016 retraité <sup>(1)</sup>	2017
<b>Capacité d'autofinancement</b>	(A)	2 610,2	2 671,5
Dont capacité d'autofinancement financière	(B)	3,2	-12,8
<b>Dont capacité d'autofinancement opérationnelle</b>	<b>(C) = (A) - (B)</b>	<b>2 607,0</b>	<b>2 684,3</b>
Exclusion :	(D)		
Dépenses de renouvellement		272,4	282,5
Charges de restructuration*		119,0	124,5
Coûts d'acquisitions et frais de cessions sur titres		15,5	19,3
Autres		4,3	13,9
Intégration :	(E)		
Remboursement des actifs financiers opérationnels		201,2	159,7
<b>EBITDA</b>	<b>(C) + (D) + (E)</b>	<b>3 219,4</b>	<b>3 284,1</b>

\* Les charges de restructuration de l'exercice 2017 ont été principalement comptabilisées chez WWT et dans l'Eau en France. Au cours de l'exercice 2016, elles concernaient principalement Veolia Environnement, WWT, aux États Unis et dans les déchets en France.

(1) Les retraitements sur l'exercice 2016 concernent le reclassement de la Lituanie en activités non poursuivies conformément à la norme IFRS 5.

## NOTE 5

## ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

Les services à l'environnement assurés par Veolia comprennent les services de traitement et de distribution d'eau potable, d'assainissement des eaux usées, de gestion des déchets ainsi que les services énergétiques. Ils intègrent aussi la conception, la réalisation et, le cas échéant, le financement des installations nécessaires à la fourniture de ces services, qui s'adressent aux entreprises industrielles ou tertiaires, aux collectivités publiques et aux particuliers.

La variété des modèles d'affaires mis en œuvre par le Groupe se traduit par des formes contractuelles diverses, propres aux métiers considérés, adaptées aux juridictions locales, à la nature et aux besoins des clients (publics ou privés).

Le Groupe exerce ses activités au travers notamment des contrats de concession, de construction (hors concession), de location, et d'exploitation pure.

## Les contrats de concession (IFRIC 12)

Dans le cadre de ses activités, Veolia est amené à assurer des services d'intérêt collectif (distribution d'eau potable, de chaleur ou service de collecte et/ou de traitement des ordures ménagères...). Ces services sont gérés par Veolia généralement dans le cadre de contrats conclus à la demande des entités publiques qui conservent le contrôle des dits services collectifs.

Les contrats de concession se caractérisent par le transfert du droit d'exploiter pour une durée limitée, sous le contrôle de la collectivité publique, au moyen d'installations dédiées mises en place par Veolia, ou mises, gratuitement ou non, à sa disposition :

- ces contrats prévoient des « obligations de service public » moyennant une rémunération. Elle est fonction des conditions d'exploitation, de la continuité du service, des règles tarifaires, des obligations en matière de maintenance-renouvellement des installations. Le contrat fixe les conditions de transfert des installations à la collectivité ou à un successeur à son expiration ;
- Veolia peut, dans certains cas, avoir la responsabilité d'un tel service en raison de la détention du réseau support du service (réseaux de distribution d'eau, de chaleur, réseau d'assainissement). Ces situations résultent de privatisations partielles ou totales. Des dispositions imposent des obligations de service public et des modalités de reprise de contrôle de la société concessionnaire par la collectivité publique.

Ces contrats comprennent le plus souvent des clauses de révisions tarifaires. Ces clauses sont généralement basées sur l'évolution des coûts, l'inflation, l'évolution législative et/ou fiscale, ou parfois sur les variations des volumes et/ou la prise en compte de la survenance d'événements particuliers modifiant l'économie du contrat.

De même, Veolia est généralement soumis à une obligation contractuelle d'entretien et de réparation des actifs des installations gérées au titre de ces contrats de service public.

La nature et l'étendue des droits acquis et des obligations incombant à Veolia dans ces différents contrats diffèrent en fonction des prestations de services publics qui sont rendues dans les différents métiers du Groupe : Eau, Déchets, Énergie.

### Eau

Veolia gère des services d'eau potable et/ou de dépollution des eaux usées de collectivités publiques, qui sont décrites dans le chapitre 1 section 1.3 du document de référence.

En France, ces services sont assurés principalement dans le cadre de contrats de délégation de service public sous la forme d'affermage ayant une durée de 8 à 20 ans. Ils peuvent utiliser des actifs spécifiques : réseaux de distribution ou d'assainissement, usines d'eau potable ou de traitement des eaux usées qui sont en grande partie mis à disposition par le concédant et lui reviennent toujours en fin de contrat.

À l'étranger, Veolia exécute ses services à travers des contrats dont la forme dépend des spécificités juridiques locales, des contraintes économiques du pays et des besoins d'investissement de chacun des partenaires. Ces contrats ont en général une durée comprise entre 7 et 40 ans. Ils peuvent aussi avoir été conclus avec des entités publiques dans lesquelles Veolia a pu acquérir une participation, lors de leur ouverture à des entreprises privées. L'économie de ces contrats n'est pas fondamentalement différente mais le

fonctionnement du contrat résulte alors d'un accord de partenariat avec la collectivité.

### Déchets

En France et à l'étranger, les principaux contrats de concession mis en place par Veolia sont des contrats qui concernent le traitement et la valorisation des déchets dans des unités de tri, de stockage ou d'incinération. Ils ont une durée de vie moyenne de 10 à 30 ans.

### Énergie

Veolia décline une gamme d'activités autour de la gestion énergétique : réseaux de chaleur et de froid, services thermiques et multi techniques, utilités industrielles, installation et maintenance d'équipements de production, services intégrés de gestion globale de bâtiments.

Les principaux contrats concernés ici sont relatifs à la gestion des réseaux de chauffage et de climatisation soit en concession urbaine, soit au profit de collectivités.

Dans les pays de l'Europe de l'Est, Veolia exerce cette activité dans le cadre de privatisations partielles mixtes ou dans le cadre de gestion de services publics conclus entre les filiales locales et les autorités publiques en charge de la production et de la distribution de l'énergie thermique.

Ces contrats présentent des caractéristiques très variables selon les pays ou les activités.

### « Modèle de l'actif financier »

Pour la comptabilisation de ces contrats de concession, le Groupe applique le modèle de l'actif financier lorsque, 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 correspond au coût moyen pondéré du capital des entités porteuses des actifs concernés.

Les flux de trésorerie liés à ces actifs financiers opérationnels sont intégrés dans les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement de l'état consolidé des flux de trésorerie.

En application de la norme IAS 39, ces actifs sont dépréciés si la valeur comptable est supérieure à la valeur actuelle des flux futurs de trésorerie actualisés au TIE d'origine.

Le chiffre d'affaires associé à ce modèle inclut :

- le chiffre d'affaires à l'avancement dans le cas d'actifs financiers opérationnels en construction (conformément à la norme IAS 11) ;
- la rémunération de l'actif financier opérationnel inscrite en « Revenus des actifs financiers opérationnels » (à l'exclusion du remboursement du principal) ;
- la rémunération relative à la prestation de 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 1.2.4. Ces actifs sont amortis le plus souvent linéairement sur la durée du contrat.

Les flux de trésorerie sortants, c'est-à-dire les décaissements, liés à la construction des infrastructures dans le cadre des contrats de concession « modèle actif incorporel » sont présentés au sein des flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement de l'état consolidé des flux de trésorerie tandis que les flux de trésorerie entrants sont présentés au sein des flux nets de trésorerie générés par l'activité.

Dans le cadre du modèle de l'actif incorporel, le chiffre d'affaires comprend :

- le chiffre d'affaires à l'avancement des biens ou infrastructures en cours de construction (conformément à la norme IAS 11) ;
- la rémunération relative à la prestation de service.

### « Modèle mixte ou bifurcation »

Le choix du modèle de l'actif financier ou de l'actif incorporel repose sur l'existence, ou non, 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 ;
- en contrepartie, 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 régulées

Veolia fournit des services de production et distribution d'eau potable et de chaleur dans certaines juridictions où les autorités publiques ont procédé à des privatisations. Dans ce cadre, Veolia est propriétaire des actifs de production et/ou distribution, mais reste soumis à une régulation des tarifs par les autorités publiques.

C'est notamment le cas dans les pays de l'Europe de l'Est où Veolia exerce cette activité dans le cadre de privatisations partielles mixtes ou dans le cadre de gestion de services publics conclus entre les filiales locales et les autorités publiques en charge de la production et de la distribution de l'énergie thermique.

Les revenus associés à ces activités sont reconnus conformément à IAS 18.

## Les contrats de construction (IAS 11)

Un contrat de construction est un contrat spécifiquement négocié pour la construction d'un actif ou d'un ensemble d'actifs (parties complexes d'installations, d'équipements) qui sont étroitement liés ou interdépendants en termes de conception, de technologie et de fonction, ou de finalité ou d'utilisation.

Cette forme contractuelle est souvent utilisée dans le cadre de contrats de conception et de construction d'infrastructures nécessaires au traitement/distribution d'eau et assainissement.

Veolia comptabilise les produits et charges relatifs aux contrats de construction selon la méthode de l'avancement définie par la norme IAS 11.

Ces contrats sont conclus avec des autorités locales ou des partenaires privés pour la construction d'infrastructures. Il s'agit, en général, de contrats à forfait tels que définis par la norme IAS 11. Le chiffre d'affaires, généré par les prestations de construction effectuées par le Groupe, est mesuré à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir dès lors que le total des produits et charges liés à la construction ainsi que le niveau d'avancement peuvent être déterminés de manière fiable.

La comptabilisation des contrats de construction est détaillée en note 5.6.

## Les contrats de services incluant une location d'actif (IFRIC 4)

Ces contrats correspondent habituellement à des prestations d'externalisation réalisées pour des clients industriels/privés, soit sous la forme de contrats *Build, Operate, Transfer* (BOT), soit sous la forme de contrats d'incinération ou de cogénération, pour lesquels, notamment, le risque de demande ou de volume est en substance transféré au donneur d'ordre.

La prestation inclut d'une part, la conception, la construction et le financement de la construction pour le client d'un bien/installation spécifique et, d'autre part, l'exploitation du bien concerné.

La comptabilisation de ces contrats s'effectue en appliquant les principes de l'interprétation IFRIC 4.

Ainsi, les revenus associés à la construction sont reconnus en appliquant la méthode du pourcentage d'avancement et d'une façon générale les principes édictés par IAS 11.

La prestation facturée au client inclut d'une part l'exploitation du bien/installation spécifique 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 IAS 18.
- Le financement des constructions implique des frais financiers qui sont facturés au client et reconnus en chiffre d'affaires – sous la rubrique « Revenus des actifs financiers opérationnels ». Ces intérêts sont enregistrés en chiffre d'affaires dès le début de la construction ; ils représentent la rémunération du constructeur-prêteur.

## Les contrats d'exploitation pure

Les services fournis par Veolia ne nécessitent pas systématiquement la construction ou l'acquisition de nouvelles infrastructures et peuvent être rendus à travers des contrats de formes diverses adaptés aux objectifs et aux choix des clients. Ces services peuvent notamment prendre la forme de contrats de prestations de conduite et/ou maintenance d'installations déjà détenues par le client ou de contrats de prestations visant à améliorer la performance de ces installations.

Veolia exploite ainsi des unités de valorisation énergétique, des installations de production et/ou de distribution d'eau et des réseaux de chaleur *via* ce type de contrats comptabilisés conformément à IAS 18.

## 5.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est représentatif de ventes de biens et de services évaluées à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir.

Les produits provenant des ventes de biens ou services sont comptabilisés lorsque les conditions requises par la norme IAS 18 sont remplies.

### Ventes de services

Les prestations de services concernent la majorité des activités du Groupe telles que le traitement des déchets, la distribution de l'eau et autres services liés, l'exploitation de réseaux, les services énergétiques (distribution de chaleur, services thermiques).

Le revenu lié à ces activités est comptabilisé lorsque la prestation est réalisée et qu'il est probable que les avantages économiques associés iront aux entités du Groupe.

Ces activités impliquent l'exécution d'un service convenu contractuellement (nature, prix) avec un client public ou industriel, dans un délai fixé. Ainsi, la base de facturation est assise sur les tonnages de déchets traités/incinérés, les volumes d'eau délivrés ou encore la puissance thermique fournie auxquels est appliqué le prix convenu contractuellement.

Il convient par ailleurs de noter que les redevances et les taxes collectées au profit des collectivités locales sont exclues du chiffre d'affaires dès lors que le Groupe ne supporte pas le risque de recouvrabilité auprès d'un tiers.

### Constructions

Les contrats de construction correspondent principalement à la conception et à la construction des infrastructures nécessaires au traitement et à la distribution d'eau et assainissement.

Les revenus associés sont comptabilisés conformément à la norme IAS 11 « Contrats de construction ». Dans une moindre mesure, il existe aussi une phase de construction dans la majorité des contrats de concession du Groupe (voir ci-avant).

### Ventes de biens

Les ventes de biens correspondent essentiellement aux ventes de procédés et solutions technologiques liées au traitement de l'eau (eau potable et assainissement) chez Veolia Water Technologies (VWT) et aux ventes de produits issus des activités de recyclage dans l'activité Déchets.

Les revenus associés à ces ventes sont enregistrés lors de la livraison physique des biens, qui atteste du transfert des risques inhérents à la propriété de ces biens.

Le chiffre d'affaires comme les autres agrégats du compte de résultat n'intègre pas les montants relatifs aux activités non poursuivies, conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ». Les résultats de ces activités ont été regroupés sur une ligne distincte « Résultat net des activités non poursuivies » pour l'exercice 2017 et l'exercice 2016 présenté en comparatif (voir note 3.4).

Le chiffre d'affaires s'analyse comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2016 retraité	2017
Ventes de services	19 036,2	19 769,5
Construction	3 161,7	3 107,7
Ventes de biens	1 842,5	2 114,2
Revenus des actifs financiers opérationnels	146,6	133,2
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>24 187,0</b>	<b>25 124,6</b>

Les ventes de services sont principalement réalisées en Europe hors France (7 360,0 millions d'euros), en France (4 567,0 millions d'euros) et dans le Reste du monde (6 043,3 millions d'euros).

Les ventes de biens sont principalement réalisées en France (490,0 millions d'euros), en Allemagne (525,7 millions d'euros) et au Royaume-Uni (263,1 millions d'euros) et dans les Activités mondiales (377,2 millions d'euros). L'augmentation des ventes de biens entre les exercices 2016 et 2017 est principalement due aux entrées de périmètre dans les activités de recyclage et notamment : la division des produits sulfurés de Chemours aux États-Unis pour 102,6 millions d'euros, Hans Andersson en Suède pour 52,3 millions d'euros, Uniken en Corée pour 23,1 millions.

Le chiffre d'affaires par segment opérationnel est présenté en note 4.

## 5.2 Résultat opérationnel

Les éléments constitutifs du résultat opérationnel sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	2016 retraité	2017
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>24 187,0</b>	<b>25 124,6</b>
<b>Coûts des ventes</b>	<b>-19 988,5</b>	<b>-20 855,2</b>
dont :		
• dépenses de renouvellement	-272,4	-282,5
<b>Coûts commerciaux</b>	<b>-591,9</b>	<b>-621,8</b>
<b>Coûts généraux et administratifs</b>	<b>-2 239,3</b>	<b>-2 227,0</b>
<b>Autres produits et charges opérationnels</b>	<b>-268,2</b>	<b>-234,2</b>
dont :		
• pertes de valeur enregistrées sur goodwill de sociétés intégrées globalement	3,2	0,1
• pertes de valeur enregistrées sur les sociétés mises en équivalence	-	-1,6
• restructuration	-184,5	-157,6
• frais de personnel – paiement en actions	-3,3	-1,4
• pertes de valeur nettes sur actifs corporels, incorporels et Actifs Financiers Opérationnels	-66,6	-37,4
• coût d'acquisition de titres	-11,3	-12,1
<b>Résultat opérationnel avant quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence</b>	<b>1 099,1</b>	<b>1 186,4</b>
<b>Quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence</b>	<b>94,2</b>	<b>98,4</b>
<b>Résultat opérationnel après quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence</b>	<b>1 193,3</b>	<b>1 284,8</b>

### 5.2.1 Détail des provisions et pertes de valeur sur actifs immobilisés

Les valeurs comptables des actifs non financiers, autres que les stocks et les actifs d'impôt différé, sont examinées à chaque date de clôture afin d'apprécier s'il existe un quelconque indice qu'un actif ait subi une perte de valeur (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. Voir note 7.1.1.

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 2017 inclus dans le résultat opérationnel se détaille comme suit :

Les dépréciations d'actifs immobilisés sont réversibles, à l'exception de celles relatives au goodwill.

Les pertes de valeur sur actifs immobilisés, constatées dans les comptes au 31 décembre 2017, comprennent principalement :

- les pertes de valeur enregistrées à hauteur de -1,5 millions d'euros sur goodwill ;
- les pertes de valeurs sur actifs corporels et incorporels pour un montant total de -37,4 millions d'euros, notamment dans les segments :
  - France, à hauteur de -15,5 millions d'euros ;
  - Reste du monde à hauteur de -10,2 millions d'euros ;
  - Activités mondiales, à hauteur de -15,0 millions d'euros.

Les pertes de valeur sur actifs immobilisés, constatées dans les comptes au 31 décembre 2016, comprennent principalement :

- les pertes de valeur enregistrées à hauteur de +3,2 millions d'euros sur goodwill ;
- les pertes de valeurs sur actifs corporels, incorporels, et actifs financiers opérationnels pour un montant total de -66,6 millions d'euros, notamment dans les segments :
  - Europe hors France, à hauteur de -22,8 millions d'euros ;
  - Activités mondiales, à hauteur de -40,0 millions d'euros.

(en millions d'euros)	2016 retraité		2017	
	Net	Dotations	Reprises	Net
<b>DOTATIONS NETTES DE REPRISES AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS OPÉRATIONNELLES</b>				
<b>Amortissements</b>	<b>-1 482,3</b>	<b>-1 555,8</b>	<b>0,3</b>	<b>-1 555,5</b>
Actifs corporels (*)	-863,1	-927,0	0,3	-926,7
Actifs incorporels	-619,2	-628,8	-	-628,8
<b>Pertes de valeur</b>	<b>-90,8</b>	<b>-119,9</b>	<b>82,7</b>	<b>-37,2</b>
Actifs corporels	-32,3	-46,5	23,5	-23,0
Actifs incorporels et Actifs financiers opérationnels	-58,5	-73,4	59,2	-14,2
<b>Pertes de valeur et effets des cessions sur les goodwill et goodwill négatifs constatés en résultat</b>	<b>3,2</b>	<b>-1,4</b>	<b>-</b>	<b>-1,4</b>
<b>Provisions courantes et non courantes opérationnelles</b>	<b>25,1</b>	<b>-569,9</b>	<b>648,0</b>	<b>78,1</b>
Provisions opérationnelles non courantes	-22,5	-320,6	340,8	20,2
Provisions opérationnelles courantes	47,6	-249,3	307,2	57,9
<b>AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET PERTES DE VALEUR OPÉRATIONNELS</b>	<b>-1 544,8</b>	<b>-2 247,0</b>	<b>731,0</b>	<b>-1 516,0</b>

(\*) 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)	2016 retraité	2017
Charges de restructuration	-119,0	-124,5
Dotations nettes de reprises aux provisions sur restructurations	-65,5	-33,1
<b>COÛTS DE RESTRUCTURATION</b>	<b>-184,5</b>	<b>-157,6</b>

Les coûts de restructuration comptabilisés en résultat opérationnel, au cours de l'exercice 2017, concernent principalement l'Eau France à hauteur de -78,1 millions d'euros, VWT à hauteur de -24,6 millions d'euros et l'Énergie en Italie à hauteur de -8,6 millions d'euros.

Les coûts de restructuration comptabilisés en résultat opérationnel, au cours de l'exercice 2016, concernent principalement l'Eau France à hauteur de -56,7 millions d'euros, VWT à hauteur de -29,7 millions d'euros.

## 5.2.3 Frais de Recherche et Développement

Ils s'élevaient à 60,2 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 65,1 millions d'euros au 31 décembre 2016.

## 5.2.4 Co-entreprises et entreprises associées

Toutes les sociétés consolidées selon la méthode de la mise en équivalence, qu'il s'agisse des co-entreprises ou des entreprises associées, à l'exception de Transdev Group s'inscrivent dans le prolongement de l'activité opérationnelle du Groupe et sont donc rattachées à l'un des quatre segments opérationnels.

(en millions d'euros)	2016 retraité	2017
Quote-part de résultat net des co-entreprises	66,8	63,5
Quote-part de résultat net des entreprises associées	27,4	34,9
<b>Quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence</b>	<b>94,2</b>	<b>98,4</b>

### 5.2.4.1 Co-entreprises

La variation des participations dans les co-entreprises, sur l'exercice 2017 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Résultat	Distribution de dividendes	Variation de périmètre de consolidation	Effet de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2017
Co-entreprises	1 642,6	63,5	-58,1	-53,7	-98,2	10,0	1 506,1

(en millions d'euros)	Quote-part de capitaux propres		Quote-part des résultats	
	31 décembre 2016	31 décembre 2017	2016 retraité	2017
Concessions chinoises	1 478,3	1 351,1	36,2	44,5
Autres co-entreprises	164,3	155,0	30,6	19,0
<b>TOTAL</b>	<b>1 642,6</b>	<b>1 506,1</b>	<b>66,8</b>	<b>63,5</b>
Impact au compte de résultat consolidé sur le résultat net des activités poursuivies (a) + (b)			66,8	63,5
<b>Quote-part de résultat net des co-entreprises (a)</b>			<b>66,8</b>	<b>63,5</b>
Pertes de valeurs comptabilisées en autres produits et charges opérationnels (b)			-	-

**Concessions chinoises**

Les concessions chinoises regroupent, au 31 décembre 2017, une combinaison d'une vingtaine d'entités juridiques distinctes détenues entre 21 % et 50 %, et dont les plus significatives en termes de Chiffre d'affaires sont Shenzhen, détenue à 25 %, et Shanghai 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 (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017
Actifs courants	1 468,4	1 293,2
Actifs non courants	5 574,6	5 365,6
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>7 043,0</b>	<b>6 658,8</b>
Capitaux propres part de l'entité	3 281,7	3 075,2
Participations ne donnant pas le contrôle	340,1	329,3
Passifs courants	2 193,3	2 085,8
Passifs non courants	1 227,9	1 168,5
<b>TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>7 043,0</b>	<b>6 658,8</b>
Les montants d'actifs et de passifs présentés ci-dessus incluent les éléments suivants :		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	798,5	639,0
Passifs financiers courants (hors dettes fournisseurs, autres créditeurs et provisions)	707,0	573,2
Passifs financiers non courants (hors dettes fournisseurs, autres créditeurs et provisions)	577,0	543,7
<b>Compte de résultat</b>		
Chiffre d'affaires	1 977,1	2 113,4
Résultat opérationnel	236,5	230,6
Résultat net des activités poursuivies	139,5	139,7
Résultat net après impôt des activités non poursuivies	-	-
Part des participations ne donnant pas le contrôle	-19,6	-22,0
Résultat net part du Groupe aux bornes des concessions chinoises	120,0	117,7
Résultat net	139,5	139,7
Autres éléments du résultat global	-156,2	-227,0
Résultat global de l'exercice	-16,6	-87,3
Les éléments de résultat présentés incluent les éléments suivants :		
Dotations aux amortissements	-175,0	-197,7
Produits d'intérêt	9,6	9,6
Charges d'intérêt	-56,4	-46,2
Charge ou produit d'impôt	-52,1	-56,4
<b>Dividendes</b>		
Dividendes reçus	23,0	26,2

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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017
Actif net des co-entreprises Concessions chinoises	3 281,7	3 075,2
Part du Groupe dans les co-entreprises Concessions chinoises - taux moyen pondéré	30,24 %	37,86 %
Goodwill	253,3	239,6
Autres	232,6	-52,8
<b>Valeur comptable des intérêts du Groupe dans les co-entreprises Concessions chinoises</b>	<b>1 478,3</b>	<b>1 351,1</b>

Les concessions chinoises correspondant à une vingtaine 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.

L'évolution du taux moyen pondéré entre 2017 et 2016 est la conséquence de l'évolution de la pondération des contributions et non l'évolution des taux de détention des différentes concessions au sein de l'ensemble.

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.

<i>(en millions d'euros)</i>	2016 retraité	2017
Résultat net des co-entreprises Concessions chinoises	120,0	117,7
Part du Groupe dans les co-entreprises Concessions chinoises - taux moyen pondéré	30,24 %	37,86 %
Autres	-0,1	-0,1
<b>Quote-part de résultat net dans les co-entreprises Concessions chinoises</b>	<b>36,2</b>	<b>44,5</b>

La valeur recouvrable de chaque co-entreprise « concessions chinoises » fait l'objet d'un test de perte de valeur selon les dispositions prévues par la norme. Les plans long terme des concessions d'Eau en Chine ont été prolongés jusqu'en 2025, afin d'être en mesure d'identifier un flux normatif pour le calcul de la valeur terminale, le modèle économique des activités de l'Eau en Chine étant particulier, avec des contrats à très long terme (entre trente et cinquante ans) et des flux d'investissements élevés sur les premières années des contrats.

Compte tenu des modèles utilisés et de l'horizon temporel retenu, les valeurs recouvrables déterminées sont sensibles et 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 macro-économique (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 155,0 millions d'euros au 31 décembre 2017.

#### **Quotes-parts non comptabilisées de pertes dans les co-entreprises**

Toutes les co-entreprises du Groupe étant des partenariats dans lesquels le Groupe exerce un contrôle conjoint, les éventuelles quotes-parts de pertes sont toutes comptabilisées, à la date de clôture.

#### **Transactions avec les co-entreprises (parties liées)**

Le Groupe accorde des prêts aux co-entreprises. Ces prêts sont enregistrés à l'actif de l'état de la situation financière consolidée du Groupe (voir note 8.1.2 « Autres actifs financiers non courants et courants »).

Aux 31 décembre 2017 et 2016, les prêts courants et non courants, consentis à l'ensemble de ces entités, s'élèvent à 117,4 et 165,6 millions d'euros, respectivement. Ils ont été consentis notamment à des concessions d'Eau en Chine pour 65,6 millions d'euros et 124,1 millions d'euros respectivement.

Par ailleurs, compte tenu des activités du Groupe, les flux opérationnels entre sociétés sont limités, en général, aux sociétés d'un même pays. En conséquence, le niveau de transactions opérationnelles entre le Groupe et des sociétés mises en équivalence est peu significatif.

Toutefois, certains accords contractuels au sein des activités du Groupe imposent au Groupe l'existence de sociétés portant les actifs (sociétés généralement mises en équivalence) d'une part et de sociétés portant le contrat d'exploitation (sociétés généralement intégrées globalement) d'autre part.

### 5.2.4.2 Entreprises associées

Pour mémoire, la participation du Groupe dans Transdev Group ne se situe pas dans le prolongement des activités du Groupe au sens de la recommandation de l'Autorité des Normes Comptables du 4 avril 2013 dans la mesure où le Groupe met en œuvre son

désengagement des activités du transport. La participation résiduelle dans Transdev Group a été reclassée de « co-entreprise » à « entreprise associée » au 31 décembre 2016.

Elle représente un montant de 304,0 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 285,1 millions d'euros au 31 décembre 2016.

L'évolution des entreprises associées au cours de l'exercice 2017 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Résultat	Distribution de dividendes	Variation de périmètre de consolidation	Effet de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2017
Entreprises associées	723,4	56,1	-19,8	-61,4	-16,4	-74,1	607,8

Les autres mouvements concernent principalement le reclassement en actifs destinés à la vente de Csatorna (Fovaros Csatomazasi Muvek), en Hongrie, à hauteur de -81,0 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Quote-part de capitaux propres		Quote-part des résultats	
	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017	2016	2017
Transdev Group	285,1	304,0	27,4	22,8
Fovaros Csatomazasi Muvek	81,6	-	-3,4	-0,4
Siciliacque	58,0	58,5	3,1	-
Affinity Water A Ltd (*)	41,1	-	3,7	-
Autres entreprises associées non significatives	257,6	245,3	24,0	33,7
<b>TOTAL</b>	<b>723,4</b>	<b>607,8</b>	<b>54,8</b>	<b>56,1</b>

#### Impacts au compte de résultat consolidé

Quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence au sein des activités poursuivies	27,4	34,9
Pertes de valeur classées en autres produits et charges opérationnels (**)	-	-1,6
Quote-part de résultat net des autres mises en équivalence	27,4	22,8

(\*) Ex Rift Acquisition Holding Co, cédée au cours de l'exercice 2017.

(\*\*) Perte de valeur de goodwill relative aux autres entreprises associées.

## 5.3 Besoin en fonds de roulement

### 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 traitement comptable des dettes fournisseurs correspond à celui des passifs au coût amorti conformément aux dispositions de la norme IAS 39. Les dettes commerciales sans taux d'intérêt déclaré à court terme sont enregistrées au montant nominal sauf si l'actualisation au taux de marché a un impact significatif.

Le Groupe dé-comptabilise un actif financier lorsque les droits contractuels aux flux de trésorerie générés par l'actif expirent, ou lorsqu'il transfère les droits à recevoir les flux de trésorerie contractuels sur l'actif financier dans une transaction dans laquelle la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif financier est transférée. Tout intérêt créé ou conservé par le Groupe dans ses actifs financiers transférés est comptabilisé séparément comme actif ou passif.

L'évolution du besoin en fonds de roulement (« BFR ») net au cours de l'exercice 2017 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Mouvements de l'activité	Pertes de valeur nettes	Variation du périmètre de consolidation	Effets de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2017
Stocks et travaux en cours nets	719,6	1,4	5,7	26,1	-13,9	-17,3	721,6
Créances d'exploitation nettes	8 686,0	11,7	-14,1	127,4	-233,3	-49,6	8 528,1
Dettes d'exploitation	-10 199,9	-29,7	-	-172,9	238,1	46,4	-10 118,0
<b>BFR NET</b>	<b>-794,3</b>	<b>-16,6</b>	<b>-8,4</b>	<b>-19,4</b>	<b>-9,1</b>	<b>-20,5</b>	<b>-868,3</b>

L'évolution de chacune de ces catégories de BFR au cours de l'exercice 2017 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	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 2017
Stocks et travaux en cours nets	719,6	1,4	5,7	26,1	-13,9	-14,6	-2,7	721,6
Créances opérationnelles (dont créances fiscales hors impôt courant)	8 554,6	-32,1	-14,4	120,0	-226,6	-76,5	2,2	8 327,2
Dettes opérationnelles (dont dettes fiscales hors impôt courant)	-9 839,3	-72,6	-	-166,3	222,6	53,7	-10,1	-9 812,0
<b>BFR OPÉRATIONNEL <sup>(1)</sup></b>	<b>-565,1</b>	<b>-103,3</b>	<b>-8,7</b>	<b>-20,2</b>	<b>-17,9</b>	<b>-37,4</b>	<b>-10,6</b>	<b>-763,2</b>
Créances fiscales (impôt courant)	122,0	46,6	-	3,2	-6,4	-0,1	24,7	190,0
Dettes fiscales (impôt courant)	-117,3	-8,2	-	-6,7	6,0	0,1	-0,5	-126,6
<b>BFR FISCAL</b>	<b>4,7</b>	<b>38,4</b>	<b>-</b>	<b>-3,5</b>	<b>-0,4</b>	<b>-</b>	<b>24,2</b>	<b>63,4</b>
Créances sur cessions d'immobilisations	9,4	-2,8	0,3	4,2	-0,3	-	0,1	10,9
Dettes sur acquisitions d'immobilisations	-243,3	51,1	-	0,1	9,5	0,1	3,1	-179,4
<b>BFR INVESTISSEMENT</b>	<b>-233,9</b>	<b>48,3</b>	<b>0,3</b>	<b>4,3</b>	<b>9,2</b>	<b>0,1</b>	<b>3,2</b>	<b>-168,5</b>
<b>BFR NET</b>	<b>-794,3</b>	<b>-16,6</b>	<b>-8,4</b>	<b>-19,4</b>	<b>-9,1</b>	<b>-37,3</b>	<b>16,8</b>	<b>-868,3</b>

(1) La variation du besoin en fonds de roulement figurant au tableau des flux de trésorerie consolidé correspond à la somme des mouvements liés à l'activité et des pertes de valeurs nettes du BFR opérationnel présenté ci-dessus.

L'évolution des stocks au cours de l'exercice 2017 est la suivante :

Stocks (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Mouve- ments 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 mouve- ments	Au 31 décembre 2017
Matières premières et fournitures	516,8	-7,3	-	-	21,0	-10,4	-6,6	-2,4	511,1
Travaux en cours	164,8	24,1	-	-	1,1	-0,9	-9,0	-	180,1
Autres stocks <sup>(1)</sup>	105,4	-15,4	-	-	4,6	-1,7	-	-1,2	91,7
<b>STOCKS ET TRAVAUX EN COURS BRUTS</b>	<b>787,0</b>	<b>1,4</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>26,7</b>	<b>-13,0</b>	<b>-15,6</b>	<b>-3,5</b>	<b>782,9</b>
<b>PERTES DE VALEURS SUR STOCKS ET TRAVAUX EN COURS</b>	<b>-67,4</b>	<b>-</b>	<b>-31,4</b>	<b>37,1</b>	<b>-0,6</b>	<b>-0,9</b>	<b>1,0</b>	<b>0,9</b>	<b>-61,3</b>
<b>STOCKS ET TRAVAUX EN COURS NETS</b>	<b>719,6</b>	<b>1,4</b>	<b>-31,4</b>	<b>37,1</b>	<b>26,1</b>	<b>-13,9</b>	<b>-14,6</b>	<b>-2,7</b>	<b>721,6</b>

(1) Y compris stocks de CO<sub>2</sub>.

Les stocks proviennent principalement des segments Europe hors France à hauteur de 342,1 millions d'euros, des Activités mondiales à hauteur de 131,9 millions d'euros et du Reste du monde à hauteur de 149,2 millions d'euros.

L'évolution des créances d'exploitation au cours de l'exercice 2017 est la suivante :

Créances d'exploitation (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Mouve- ments de l'activité	Pertes de valeur <sup>(1)</sup>	Reprises de pertes de valeur <sup>(1)</sup>	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouve- ments	Au 31 décembre 2017
Créances clients	7 313,4	-214,9	-	-	100,0	-180,0	-80,9	-25,4	6 912,2
Pertes de valeurs sur créances clients	-785,2	-	-173,2	171,4	-7,5	22,0	19,9	-0,9	-753,5
<b>CRÉANCES CLIENTS NETTES <sup>(2)</sup></b>	<b>6 528,2</b>	<b>-214,9</b>	<b>-173,2</b>	<b>171,4</b>	<b>92,5</b>	<b>-158,0</b>	<b>-61,0</b>	<b>-26,3</b>	<b>6 158,7</b>
Autres créances d'exploitation courantes	531,3	21,5	-	-	34,8	-22,3	-5,0	11,5	571,8
Pertes de valeurs sur autres créances d'exploitation courantes	-83,2	-	-15,7	3,7	-2,0	1,3	-	2,5	-93,4
<b>AUTRES CRÉANCES D'EXPLOITATION NETTES</b>	<b>448,1</b>	<b>21,5</b>	<b>-15,7</b>	<b>3,7</b>	<b>32,8</b>	<b>-21,0</b>	<b>-5,0</b>	<b>14,0</b>	<b>478,4</b>
Autres créances <sup>(2)</sup>	698,3	123,6	-0,3	-	-4,7	-35,8	-2,7	4,5	782,9
Créances fiscales	1 011,4	81,5	-	-	6,8	-18,5	-7,9	34,8	1 108,1
<b>CRÉANCES D'EXPLOITATION NETTES</b>	<b>8 686,0</b>	<b>11,7</b>	<b>-189,2</b>	<b>175,1</b>	<b>127,4</b>	<b>-233,3</b>	<b>-76,6</b>	<b>27,0</b>	<b>8 528,1</b>

(1) Les pertes de valeurs sont enregistrées en résultat opérationnel, elles sont incluses dans la ligne « Variation du besoin en fonds de roulement » du tableau consolidé des flux de trésorerie.

(2) Il s'agit des créances constatées à l'avancement liées aux activités de construction et des charges constatées d'avance.

Les créances opérationnelles détenues par le Groupe dans des pays considérés à risque, par le FMI, ne représentent pas des montants significatifs.

L'évolution des dettes d'exploitation au cours de l'exercice 2017 est la suivante :

Dettes d'exploitation (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Mouvements de l'activité	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en passifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2017
Dettes fournisseurs	4 327,7	-81,1	95,8	-98,0	-30,4	4,7	4 218,7
Autres dettes d'exploitation courantes	3 990,4	70,3	47,1	-87,8	-17,1	6,3	4 009,2
Autres dettes <sup>(1)</sup>	911,4	-10,7	20,9	-31,5	-0,1	-3,8	886,2
Dettes fiscales et sociales	970,4	51,2	9,1	-20,8	-6,3	0,3	1 003,9
<b>DETTES D'EXPLOITATION</b>	<b>10 199,9</b>	<b>29,7</b>	<b>172,9</b>	<b>-238,1</b>	<b>-53,9</b>	<b>7,5</b>	<b>10 118,0</b>

(1) Il s'agit principalement des produits constatés d'avance.

### 5.3.2 Opérations de gestion du besoin en fond 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 2017.

#### Affacturage

Dans le cadre de ces programmes, certaines filiales du Groupe ont convenu de céder, sur une base renouvelable, des créances clients par subrogation conventionnelle ou cession de créances (type Dailly pour la France) sans recours contre les risques de défaillance du débiteur. L'analyse des risques et avantages telle que définie par IAS 39 a conduit le Groupe à dé-comptabiliser, en quasi-totalité, les créances cédées visées par ces programmes d'affacturage. Par ailleurs, les filiales cédantes restent, dans certains cas, mandataires de la facturation et du recouvrement des créances pour lesquelles elles sont rémunérées mais n'en conservent pas le contrôle.

Ainsi, sur l'exercice 2017, un montant cumulé de 2 507,5 millions d'euros de créances a été cédé au titre de ces programmes, contre 1 640,7 millions d'euros sur l'exercice 2016. Le montant de créances cédées dé-comptabilisées au 31 décembre 2017 est de 498,8 millions d'euros contre 413,7 millions d'euros au 31 décembre 2016.

#### Cession-escompte et cession à titre de garantie

Dans le cadre des Partenariats Public-Privé, des filiales de Veolia peuvent céder aux organismes financeurs des projets, la fraction des paiements futurs garantis par les collectivités/clients privés (comptabilisés en créances financières conformément à IFRIC 12 ou IFRIC 4 - IAS 17) via des programmes de cession-escompte ou de cession à titre de garantie (type Dailly pour la France). Les

conventions de cession mises en place et les clauses contractuelles entre parties prenantes permettent de démontrer que, pour la majorité des partenariats concernés par ces cessions de créances financières, les critères de dé-comptabilisation précisés par IAS 39 sont respectés. Le risque résiduel (considéré non significatif), porté par les sociétés, est généralement lié au seul retard de paiement des clients dû à une facturation tardive/décalée des redevances par les filiales du Groupe. En effet, les filiales du groupe reçoivent mandat de la part des établissements financiers pour gérer la facturation et le recouvrement des créances visées par ces programmes. L'analyse des modalités de gestion et de recouvrement incombant aux filiales du Groupe a conduit Veolia à considérer que ces prestations ne sont pas caractéristiques d'une implication continue.

Deux cessions de créances à titre de garantie contractées en 2005 et 2006 en annexe des conditions particulières de contrats de crédits-baux souscrits par les activités Déchets suivent néanmoins un schéma différent ne permettant pas de dé-comptabiliser les créances cédées. Ce schéma prévoit en effet l'octroi d'une caution solidaire par les filiales et ses partenaires aux établissements financiers cessionnaires. Au 31 décembre 2017, les montants comptabilisés dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe au titre de ces contrats sont de 59,8 millions d'euros pour les créances (64,7 millions d'euros au 31 décembre 2016) et de 58,8 millions d'euros pour les dettes de crédit-bail à échéance 2025 et 2026 correspondantes (65,9 millions d'euros au 31 décembre 2016).

Le Groupe a également cédé au cours de l'exercice 2017 des créances d'impôt (Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi et Crédit d'Impôt Recherche) pour un montant global de 68,8 millions d'euros sous forme de cession de créance à titre d'escompte. Ces créances ont été décomptabilisées de l'état de la situation financière à fin 2017.

## 5.4 Actifs financiers opérationnels non courants et courants

Les actifs financiers opérationnels regroupent les actifs financiers résultant de l'application de l'IFRIC 12 sur le traitement comptable des concessions et ceux résultant de l'application de l'IFRIC 4, sur le traitement comptable des locations.

### Contrats de concession

Selon l'interprétation IFRIC 12, lorsque l'opérateur a un droit inconditionnel de recevoir de la trésorerie ou un autre actif financier de la part du concédant en rémunération des services de concession, le modèle de l'actif financier s'applique. Dans ce contexte, les infrastructures, gérées dans le cadre de ces contrats ne peuvent figurer à l'actif de l'opérateur en tant qu'immobilisations corporelles mais sont comptabilisées sous la forme d'actifs financiers.

Les subventions d'investissement reçues dans le cadre de contrats de concessions sont, en général, définitivement acquises et sont donc non remboursables. Conformément à l'option offerte par la norme IAS 20, ces subventions sont présentées en diminution des actifs incorporels ou des actifs financiers en fonction du modèle applicable après analyse de chaque contrat de concession (IFRIC 12). Dans le modèle de l'actif financier, les subventions d'investissement sont assimilées à une modalité de remboursement de l'actif financier opérationnel.

Pendant la phase de construction, ces contrats donnent donc lieu à l'inscription d'une créance financière dans l'état de la situation financière consolidée en contrepartie de chiffre d'affaires, selon la méthode de l'avancement édictée dans la norme IAS 11 sur les contrats de construction.

Les créances financières sont évaluées à l'origine pour le montant le plus faible entre la juste valeur et la somme des flux futurs actualisés, puis comptabilisées au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

La détermination du taux de rémunération de la créance financière est, après analyse du contrat et de son financement, assise sur le taux de financement du Groupe ou/et de la dette adossée au contrat.

### Contrats de location

L'interprétation IFRIC 4 vise à identifier les modalités contractuelles des accords, qui sans revêtir la forme juridique d'un contrat de location, accordent aux clients un droit d'usage d'un ensemble d'actifs en contrepartie de loyers inclus dans la rémunération globale du contrat. Elle identifie dans de tels accords un contrat de location, qui est ensuite analysé et comptabilisé selon les critères de la norme IAS 17 sur le fondement de la répartition des risques et des avantages entre le bailleur et le preneur.

L'opérateur du contrat devient alors un bailleur à l'égard de ses clients. Dès lors que cette location transfère les risques et avantages du bien suivant les critères de la norme IAS 17, l'opérateur n'enregistre pas un actif corporel, mais un actif financier pour refléter le financement correspondant.

L'évolution de la valeur nette des actifs financiers opérationnels non courants et courants au cours de l'exercice 2017 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Nouveaux actifs financiers opérationnels <sup>(2)</sup>	Remboursements/sorties	Perte de valeur <sup>(1)</sup>	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement non courant/courant	Autres mouvements	Au 31 décembre 2017
Montant brut	1 631,4	110,9	-1,8	0,0	-2,5	-33,9	-113,7	-91,9	1 498,5
Pertes de valeur	-77,3	-	-	-13,7	-	-0,6	-	10,0	-81,7
<b>ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS NON COURANTS</b>	<b>1 554,1</b>	<b>110,9</b>	<b>-1,8</b>	<b>-13,7</b>	<b>-2,5</b>	<b>-34,5</b>	<b>-113,7</b>	<b>-122,0</b>	<b>1 416,8</b>
Montant brut	151,1	1,8	-157,9	-	0,3	-2,7	113,7	101,5	207,9
Pertes de valeur	-9,5	-	-	-0,5	-	-0,5	-	-	-10,6
<b>ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS COURANTS</b>	<b>141,6</b>	<b>1,8</b>	<b>-157,9</b>	<b>-0,5</b>	<b>0,3</b>	<b>-3,2</b>	<b>113,7</b>	<b>101,5</b>	<b>197,3</b>
<b>ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS NON COURANTS ET COURANTS</b>	<b>1 695,7</b>	<b>112,7</b>	<b>-159,7</b>	<b>-14,2</b>	<b>-2,2</b>	<b>-37,7</b>	<b>-</b>	<b>-20,5</b>	<b>1 614,1</b>

(1) Les pertes de valeurs sont enregistrées en résultat opérationnel.

(2) Les nouveaux actifs financiers opérationnels figurant au tableau des flux de trésorerie correspondent aux nouveaux actifs financiers opérationnels, présentés ci-dessus, soit 112,7 millions d'euros nets de la dette d'acquisition de ces nouveaux actifs, soit 0,3 million d'euros en 2017.

Les principaux **nouveaux** actifs financiers opérationnels en 2017 correspondent essentiellement à l'augmentation des créances financières sur les contrats en cours, en particulier dans les segments :

- Europe hors France, à hauteur de 55,2 millions d'euros, principalement suite aux investissements réalisés en Allemagne sur le contrat Braunschweig pour 27,5 millions d'euros ;
- Reste du monde, à hauteur de 31,2 millions d'euros, principalement suite aux investissements réalisés par la Société d'Énergie et d'Eau du Gabon pour 10,8 millions d'euros.

Les principaux **remboursements et sorties d'actifs** financiers opérationnels en 2017 proviennent des segments suivants :

- Reste du monde, pour un total de -78,8 millions d'euros ;

- Europe hors France, pour un total de -56,2 millions d'euros ;

- France, pour un total de -10,5 millions d'euros.

Les **effets de change** sur les actifs financiers opérationnels courants et non courants proviennent principalement de l'évolution de la livre sterling (-13,2 millions d'euros) et du renminbi chinois (-12,7 millions d'euros), du dollar américain (-5,2 millions d'euros) et du dollar australien (-2,4 millions d'euros) par rapport à l'euro.

Les actifs financiers opérationnels détenus par le Groupe dans des pays considérés à risque, par le Fonds Monétaire International, ne représentent pas de montants significatifs.

Répartition des actifs financiers opérationnels par segment opérationnel :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre					
	Non courants		Courants		Total	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
France	74,5	90,5	8,2	4,8	82,7	95,3
Europe hors France	939,3	915,9	52,5	49,7	991,8	965,6
Reste du monde	522,6	399,5	78,9	140,5	601,5	540,0
Activités mondiales	17,7	10,9	2,0	2,3	19,7	13,2
Autres	-	-	-	-	-	-
<b>ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS</b>	<b>1 554,1</b>	<b>1 416,8</b>	<b>141,6</b>	<b>197,3</b>	<b>1 695,7</b>	<b>1 614,1</b>

Échéancier des actifs financiers opérationnels IFRIC 4 :

<i>(en millions d'euros)</i>	1 an	2 à 3 ans	4 à 5 ans	+ de 5 ans	Total
France	-	-	-	-	-
Europe hors France	12,5	17,8	28,7	43,4	102,4
Reste du monde	22,6	40,8	16,3	145,7	225,4
Activités mondiales	2,4	3,0	2,6	5,2	13,2
Autres	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>37,5</b>	<b>61,6</b>	<b>47,6</b>	<b>194,3</b>	<b>341,0</b>

Échéancier des actifs financiers opérationnels IFRIC 12 :

<i>(en millions d'euros)</i>	1 an	2 à 3 ans	4 à 5 ans	+ de 5 ans	Total
France	4,8	28,6	18,0	44,0	95,4
Europe hors France	37,2	329,4	49,4	447,1	863,1
Reste du monde	117,8	32,6	41,7	122,5	314,6
Activités mondiales	-	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>159,8</b>	<b>390,6</b>	<b>109,1</b>	<b>613,6</b>	<b>1 273,1</b>

## 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 2017 se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre					
	Non courants		Courants		Total	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
France	77,3	68,4	10,6	10,3	87,9	78,7
Europe hors France	1 310,5	1 205,7	107,4	73,0	1 417,9	1 278,7
Reste du monde	11,4	7,1	1,8	2,4	13,2	9,5
Activités mondiales	-	-	-	0,1	-	0,1
Autres	-	-	-	-	-	-
<b>PASSIFS DU DOMAINE CONCÉDÉ</b>	<b>1 399,2</b>	<b>1 281,2</b>	<b>119,8</b>	<b>85,8</b>	<b>1 519,0</b>	<b>1 367,0</b>

## 5.6 Contrats de construction

Comme décrit en note 5.1, Veolia comptabilise les produits et charges relatifs aux contrats de construction selon la méthode de l'avancement définie par la norme IAS 11.

Le pourcentage de l'avancement est déterminé par le rapport entre les coûts encourus à la date de la clôture et les coûts totaux estimés du contrat. Les coûts encourus sont les coûts de revient directement affectables au contrat ainsi que les coûts d'emprunt encourus jusqu'à l'achèvement des travaux. En revanche, les coûts de prospection, les coûts supportés avant la signature des contrats, les frais administratifs et commerciaux sont comptabilisés en charge de la période où ils sont encourus et ne participent donc pas à l'avancement du contrat.

Lorsque le total des coûts du contrat est supérieur au total des produits du contrat, le Groupe comptabilise une perte à terminaison en charge de l'exercice, indépendamment de l'avancement et en fonction de la meilleure estimation des résultats prévisionnels intégrant, le cas échéant, des droits à recettes complémentaires ou à réclamation, dans la mesure où ils sont probables et peuvent être évalués de façon fiable. Les provisions pour pertes à terminaison sont présentées au passif de l'état de la situation financière consolidée.

Le montant des coûts encourus augmenté des profits comptabilisés et diminué des pertes comptabilisées ainsi que les facturations intermédiaires, est déterminé contrat par contrat. Conformément à la norme IAS 11, si le montant est positif, il est comptabilisé à l'actif en montants dus par les clients pour les travaux des contrats de construction (inclus dans la ligne autres créances d'exploitation). S'il est négatif, il est comptabilisé au passif en montants dus aux clients pour les travaux des contrats de construction (inclus dans la ligne autres dettes d'exploitation).

Les paiements partiels reçus dans le cadre des contrats de construction, avant que les travaux correspondant n'aient été exécutés, sont comptabilisés au passif de l'état de la situation financière consolidée en « avances et acomptes reçus ».

À chaque arrêté comptable, une situation par contrat compare le montant des coûts encourus augmenté de la marge comptabilisée (y compris les éventuelles pertes à terminaison) aux facturations intermédiaires : « un contrat de construction, actif » est donc un contrat pour lequel les coûts engagés et la marge reconnue sont supérieurs à la facturation émise.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017
Contrats de construction en cours, actifs (A)	291,8	187,3
Contrats de construction en cours, passifs (B)	88,3	57,0
<b>Contrats de construction en cours, nets (A) – (B)</b>	<b>203,5</b>	<b>130,3</b>
Coûts encourus majorés des profits comptabilisés et diminués des pertes comptabilisées à ce jour (C)	2 876,3	2 824,3
Factures émises (D)	-2 672,8	-2 694,0
<b>Contrats de construction en cours, nets (C) + (D)</b>	<b>203,5</b>	<b>130,3</b>
<b>Montant des avances reçues des clients</b>	<b>48,3</b>	<b>52,9</b>

## 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

Les engagements donnés liés aux activités opérationnelles comprennent les garanties opérationnelles et les engagements d'achat.

Les garanties opérationnelles ou d'exploitation recouvrent tout engagement non lié à des opérations de financement requis au titre de contrats ou marchés, donné en général dans le cadre de l'exploitation et de l'activité des sociétés du Groupe. On compte parmi ces garanties des engagements de type cautions de soumission sur appels d'offres, cautions de restitution d'acomptes, garanties de bonne fin d'exécution ou de performance dans le cadre de la conclusion de contrats ou de concessions.

Parmi les grandes typologies d'engagements, figurent notamment :

- Engagements relatifs à la remise en état des sites de stockage :

En application des textes et des lois environnementales relatives à l'exploitation des centres de stockage de déchets, le Groupe a l'obligation de fournir des garanties financières aux collectivités publiques/agences gouvernementales. Ces garanties couvrent notamment la surveillance et la remise en état du site pendant 30 ans ou plus en fonction de la législation nationale (60 ans aujourd'hui au Royaume Uni) après son exploitation.

Dans ce contexte, des garanties de performance et des lettres de crédit sont émises au profit des collectivités publiques et autres émanations de l'Autorité Publique.

Ces garanties couvrent selon les contrats, les coûts nécessaires à la surveillance et à la remise en état de la totalité ou d'une partie seulement du site.

Le chiffrage de ces garanties provient de modalités définies légalement ou contractuellement. Ces garanties, fournies pour le montant global dès le début de l'exploitation, s'éteignent avec la fin de l'obligation (fin des travaux de remise en état et surveillance des sites).

Ainsi, le montant d'engagement au titre de nos obligations de remise en état et surveillance des centres de stockage est en général différent du montant de la provision telle qu'elle est comptabilisée dans les comptes du Groupe (voir note 10). En effet, les provisions calculées par le Groupe s'appuient sur des évaluations différentes (relevant de politiques internes

de sécurisation des sites, conçues pour préserver au mieux l'environnement) et qui prennent en compte la progressivité de l'obligation : l'exploitation du centre de stockage entraîne une dégradation progressive du site et par conséquent, la reconnaissance du passif associée est effectuée au fur et à mesure de l'exploitation (voir note 10).

À la clôture, si le montant de l'engagement est inférieur à la provision, aucun engagement hors bilan n'est déclaré. *A contrario*, si le montant de l'engagement est supérieur au montant de la provision, un engagement hors bilan est mentionné à hauteur du montant non provisionné.

- Engagements relatifs aux activités d'ingénierie et de construction :

Les engagements relatifs aux activités d'ingénierie et de construction comprennent principalement les engagements donnés au titre des activités construction de Veolia Water Technologies et reçus au titre de ces mêmes activités. Les engagements donnés sur les cinq principaux contrats contribuent à environ 56 % des engagements totaux de Veolia Water Technologies.

- 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 note 5.5.

- Engagement d'achats et de ventes fermes de matières premières :

Dans le cadre de la gestion de leurs approvisionnements et de l'optimisation de leurs coûts, certaines filiales du Groupe, selon leurs activités, peuvent être amenées à mettre en place des dérivés permettant de figer les coûts des approvisionnements de matières premières dans le cas où les contrats n'offrent pas de protection adaptée ou encore à signer des contrats d'achat et de vente à terme de matières.

Les engagements d'achat ferme, hors instruments dérivés, au titre de ces matières premières concernent principalement :

- le gaz dans les activités Énergie (principalement en Europe centrale) et dans les activités Eau. Les maturités des engagements sont, pour l'essentiel, inférieures à cinq ans ;
- l'électricité dans les activités Énergie (les maturités des achats restent inférieures à trois 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 trois ans. Ces engagements portent sur les activités de production exposées au marché de gros de l'électricité,

à savoir principalement les activités Déchets au Royaume-Uni (électricité résultant de l'incinération de déchets) et Énergie en Europe centrale.

Le détail des engagements hors bilan donnés est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017	Échéance		
			À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Garanties opérationnelles y compris performance bonds	9 591,0	7 941,9	3 943,9	2 410,9	1 587,1
Obligations d'achat	153,7	146,4	124,8	17,1	4,5
<b>TOTAL ENGAGEMENTS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>	<b>9 744,7</b>	<b>8 088,3</b>	<b>4 068,7</b>	<b>2 428,0</b>	<b>1 591,6</b>

Les engagements donnés, ventilés par segment opérationnel, se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017
France	216,4	221,1
Europe hors France	1 246,5	1 296,9
Reste du monde	1 573,5	1 489,2
Activités mondiales	3 881,8	2 488,0
Autres	2 826,5	2 593,1
<b>TOTAL ENGAGEMENTS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES</b>	<b>9 744,7</b>	<b>8 088,3</b>

La variation des engagements donnés entre le 31 décembre 2016 et le 31 décembre 2017 (-1 656,4 millions d'euros) s'explique notamment par les mains levées de garanties de performances données chez Veolia Water Technologies sur les projets Al Hidd pour -315,0 millions d'euros et Fujerah pour -682,0 millions d'euros.

En complément des engagements donnés chiffrés ci-dessus, Veolia a par ailleurs consenti des engagements non limités en montant se rapportant à des garanties opérationnelles de bonne exécution, ainsi qu'à un contrat de construction et de traitement de déchets, à Hong Kong, dans les métiers Eau et Déchets.

Ces engagements, limités à la durée desdits contrats, ont fait l'objet d'une approbation préalable du conseil d'administration de Veolia Environnement.

Le total des engagements donnés au titre des activités construction de Veolia Water Technologies s'élève à 2 039,0 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 3 425,4 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Le détail des engagements donnés à l'égard des co-entreprises (à 100 %) s'élève à 593,3 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 705,1 millions d'euros au 31 décembre 2016. Il s'agit principalement de garanties de performances données à Al Wathba VB pour 392,6 millions d'euros et à Glen Water Holding pour 81,1 millions d'euros.

## 5.8.2 Engagements reçus

Ces engagements sont notamment liés aux engagements reçus de nos partenaires dans le cadre des contrats de construction.

Ils s'élèvent à 1 035,7 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 1 121,7 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Le total des engagements reçus au titre des activités de Veolia Water Technologies s'élève à 518,6 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 581,1 millions d'euros au 31 décembre 2016.

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)	2016 retraité	2017
Frais de personnel	-6 952,9	-7 000,8
Participation et intéressement	-111,5	-118,4
Rémunérations en actions - IFRS 2*	-4,7	-9,0
<b>CHARGES DE PERSONNEL</b>	<b>-7 069,1</b>	<b>-7 128,2</b>

\* Comme décrit en note 6.2, les rémunérations en actions sont relatives au Management Incentive Plan et au Plan d'Épargne Salariale des collaborateurs.

Les effectifs moyens consolidés\* se répartissent ainsi :

Ventilation par segment opérationnel	2016	2017
France	30 575	30 779
Europe hors France	52 786	57 598
Reste du monde	42 516	46 862
Activités mondiales	28 350	27 252
Autres	1 998	1 894
<b>EFFECTIFS CONSOLIDÉS*</b>	<b>156 225</b>	<b>164 385</b>

\* Les effectifs consolidés excluent ceux des filiales mises en équivalence.

Ventilation par sociétés	2016	2017
Sociétés intégrées globalement	156 204	164 325
Joint operations	21	60
<b>EFFECTIFS CONSOLIDÉS*</b>	<b>156 225</b>	<b>164 385</b>

\* Les effectifs consolidés excluent ceux des filiales mises en équivalence.

### 6.2 Rémunération en actions

#### 6.2.1 Principes comptables

L'application de l'IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » conduit à comptabiliser une charge au titre des plans d'options d'achat ou de souscription d'actions attribuées et autres compléments de rémunération en actions accordés par le Groupe à ses salariés. Lorsque les plans sont réglés en instruments de capitaux propres, la juste valeur de ces plans à leur date d'attribution est comptabilisée comme une charge avec contrepartie directe en capitaux propres sur la période pendant laquelle l'avantage est acquis et le service rendu.

La juste valeur des instruments attribués est calculée en utilisant le modèle *Black and Scholes* et prend en compte leur durée prévue, le taux d'intérêt sans risque, la volatilité attendue, déterminée à partir de la volatilité observée dans le passé, et le rendement anticipé des dividendes.

S'agissant des Plans d'Épargne du Groupe (PEG), le Groupe applique les recommandations du CNC (communiqué du 21 décembre 2004 relatif aux Plans d'Épargne Entreprise et complément du 2 février 2007).

La charge de rémunération des PEG correspond à la différence entre le prix de souscription et le cours moyen de l'action à chaque souscription et à l'abondement accordé par la Société aux souscripteurs. Elle tient également compte de l'incessibilité des actions pendant cinq ans. La méthode retenue pour valoriser la décote d'incessibilité consiste à calculer le différentiel de valeur entre une opération de vente à terme des actions à cinq ans et un achat du même nombre d'actions au comptant, cet achat étant financé par un prêt. La charge des plans est constatée en totalité à la clôture de la période de souscription.

## 6.2.2 Plans d'options d'achat ou de souscription d'actions de Veolia Environnement

Veolia Environnement a mis en place plusieurs plans d'options d'achat ou de souscription d'actions fixes classiques et un plan variable pour le management.

À la fin de l'exercice 2017, la situation des plans d'options en cours est la suivante :

	N° 8
	2010
Date d'attribution	28/09/2010
Nombre d'options attribuées	2 462 800
Nombre d'options non exercées	0*
Durée de vie des plans	8 ans
Conditions d'acquisition des droits	4 années de services rendus et conditions de performance
Mode d'acquisition	Au terme de quatre ans
Prix d'exercice (en euros)	22,50

\* Compte tenu de la non-atteinte des critères de performance, validée par le conseil d'administration du 14 mars 2013. En cas d'offre publique sur les actions de la Société, 2 127 400 options deviendraient exerçables.

En 2010, Veolia Environnement a octroyé 2 462 800 options sur ses actions ordinaires aux membres du comité exécutif (hors mandataire social) et à trois catégories de collaborateurs. La première est constituée des principaux dirigeants du Groupe, y compris les membres du comité exécutif. La deuxième catégorie est constituée des autres dirigeants du Groupe et la troisième est constituée des salariés cadres et non-cadres performants.

Les options attribuées dans le cadre du plan n'étaient exerçables qu'au terme d'un délai de quatre ans à compter de leur attribution, soit à compter du 29 septembre 2014, et sous réserve qu'au 31 décembre 2012, le rendement sur les capitaux employés du Groupe fût au moins égal à 8,4 % (cette condition de performance s'appliquant de manière différenciée suivant les catégories de collaborateurs).

Cette condition n'ayant pas été atteinte à la clôture 2012, le conseil d'administration réuni le 14 mars 2013 a constaté le caractère non-exerçable des options. En cas d'offre publique sur les actions de la Société, 2 127 400 options deviendraient exerçables.

## 6.2.3 Plans d'épargne salariale des collaborateurs

Veolia Environnement a mis en place des plans d'épargne, classiques et à effet de levier, qui permettent à de nombreux collaborateurs de Veolia Environnement et de ses filiales de souscrire des actions de Veolia Environnement. Les actions souscrites par les collaborateurs dans le cadre de ces plans sont soumises à certaines restrictions concernant la cession ou le transfert d'actions par les collaborateurs.

Aucun plan d'épargne n'a été mis en place en 2016 et en 2017.

## 6.2.4 Management Incentive Plan

Le Groupe a mis en place, en octobre 2014, un dispositif de rémunération incitative à long terme, intitulé *Management Incentive Plan* (MIP), à destination des principaux dirigeants du Groupe (incluant le dirigeant-mandataire social et les membres du comité exécutif).

Ce dispositif est fondé sur une démarche de co-investissement, avec un investissement personnel du bénéficiaire en actions de la Société, accompagné de l'attribution, sous conditions de performance, d'un bonus en actions « complémentaires » financé par le Groupe (au travers notamment de l'attribution d'actions autodétenues de la Société).

L'investissement initial fait par le bénéficiaire donne lieu à une garantie limitée à 80 % de la valeur de cet investissement (hors éventuels impôts et taxes dus par le bénéficiaire), hormis pour le dirigeant mandataire social et les membres du comité exécutif.

Le bonus en actions, attribué en trois tranches, est lié à l'atteinte de critères (hausse de l'action par rapport au prix d'acquisition lors de l'investissement initial et résultat net courant part du Groupe par action) constatés à trois échéances (mars 2016, mars 2017 et mars 2018) se rapportant à la publication des comptes annuels 2015, 2016 et 2017 de la Société. L'acquisition de ces trois tranches n'est définitive qu'à l'échéance du plan en avril 2018, sous réserve à cette date d'une confirmation des conditions de présence des bénéficiaires concernés et de la conservation par ceux-ci des actions investies initialement.

Les justes valeurs estimées de chaque instrument sont de 1,59, 1,86 et 2,01 euros pour chacune des trois tranches du bonus en actions. Elles ont été calculées par référence au modèle *Black and Scholes*. Les hypothèses sous-jacentes de ce modèle sont les suivantes : prix de l'action et prix d'exercice de 13,04 euros, volatilité implicite de 33,94 %, rendement annuel anticipé de 5,37 %, taux sans risque compris entre 0,14 % et 0,31 %, maturité d'exercice de 3,5 ans.

Les conditions de performance de l'exercice 2015 et 2016 ont été atteintes. Celle relative à l'exercice 2017 a été prise en compte dans la détermination du nombre d'instruments et dans la charge de rémunération.

Au 31 décembre 2017, le nombre d'actions investies dans ce plan s'élève à 400 479 actions.

La charge relative à la valorisation du MIP en 2017 en résultat opérationnel s'élève à 9,0 millions d'euros.

## 6.3 Régimes de retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi

Les éléments présentés ci-après décrivent les régimes proposés par les entités consolidées par intégration globale.

### 6.3.1 Principes comptables

Veolia Environnement et ses filiales ont mis en place plusieurs régimes de retraite :

**Les plans à cotisations définies** : il s'agit de plans pour lesquels le Groupe (ou une entité du Groupe) paye une contribution déterminée à une entité séparée, ce qui l'exonère de tout paiement éventuel complémentaire.

Ces obligations sont reconnues en charges quand elles sont dues.

**Les plans à prestations définies** : il s'agit de plans qui ne répondent pas à la définition d'un plan à cotisations définies. Les obligations nettes de chaque entité du Groupe sont calculées pour chaque plan sur la base d'une estimation du montant que les salariés percevront en échange des services rendus sur la période en cours et sur les périodes passées. Le montant de l'obligation est actualisé et la juste valeur des actifs de retraite est déduite.

Lorsque le calcul implique un bénéfice pour le régime, l'actif comptabilisé est plafonné à la somme de la valeur actuelle des bénéfices, disponibles sous la forme de remboursements futurs ou de réductions de contributions au plan. Dans ce cas, le surplus du régime est comptabilisé dans les actifs financiers non courants.

Certains engagements du Groupe ou d'entités du Groupe peuvent bénéficier de droits à remboursement, correspondant à l'engagement d'une autre partie de rembourser en partie ou en totalité les dépenses liées à ces engagements. Ces droits à remboursement sont comptabilisés dans les actifs financiers non courants.

Dans le cadre du financement des plans à prestations définies, le Groupe peut être amené à effectuer des paiements volontaires à des fonds de pension. Le cas échéant, ces paiements volontaires sont présentés au sein des flux nets de trésorerie générés par l'activité de l'état consolidé des flux de trésorerie, de la même manière que pour les autres contributions employeurs versées.

Les engagements sociaux du Groupe sont déterminés selon la méthode actuarielle des unités de crédit projetées. Cette méthode tient compte des probabilités du maintien des personnels dans les sociétés jusqu'au départ en retraite, de l'évolution prévisible des rémunérations et de l'actualisation financière. Les taux d'actualisation retenus sont propres à chaque zone monétaire. Ils sont déterminés sur la base des taux de rendement des obligations émises par des entreprises de bonne qualité (notées AA) ou des obligations d'État lorsque le marché n'est pas liquide, de maturité équivalente à la moyenne des durations des régimes évalués sur les zones concernées. Ce traitement se traduit par l'enregistrement d'actifs ou de provisions de retraite dans l'état de la situation financière consolidée et par la reconnaissance des charges nettes s'y rapportant.

En application de la norme IAS 19 « Avantages du personnel », les écarts actuariels générés sont comptabilisés en autres éléments du résultat global.

### 6.3.2 Description des régimes

Le Groupe a mis en place au profit de ses collaborateurs, en fonction de l'environnement réglementaire et des accords collectifs, des régimes de retraite à cotisations définies, des régimes de retraite à prestations définies (d'entreprises ou multi-employeurs) et d'autres avantages postérieurs à l'emploi.

#### Régimes à cotisations définies

Dans certaines filiales, des régimes de retraites supplémentaires à cotisations définies ont été mis en place. Les dépenses effectuées par le Groupe au titre de ces régimes représentent 87 millions d'euros pour l'exercice 2017, et 84 millions d'euros pour l'exercice 2016.

#### Régimes à prestations définies

Les tableaux figurant en note 6.3.3, présentent les engagements relatifs aux régimes de retraite à prestations définies et aux avantages postérieurs à l'emploi.

L'évaluation de ces engagements se traduit par la notion de dette actuarielle. Ces engagements de décaissements futurs peuvent être partiellement ou intégralement financés (« actifs de couverture »).

Les engagements les plus significatifs se situent au Royaume-Uni et en France.

#### Royaume-Uni

La dette actuarielle au 31 décembre 2017 au Royaume-Uni s'élève à 1 112,6 millions d'euros (contre 1 187,9 millions d'euros en 2016), couverte par des actifs de couverture à hauteur de 1 073,3 millions d'euros au 31 décembre 2017 (contre 1 069,2 millions d'euros en 2016). L'évolution de la dette actuarielle est présentée dans le tableau ci-après en note 6.3.3.

La durée moyenne des plans est de l'ordre de 18 ans.

Au Royaume-Uni, les plans à prestations définies sont essentiellement des régimes dont les prestations sont basées sur le dernier salaire. La plupart de ces plans ne sont plus accessibles aux nouveaux salariés, et la majorité de ces régimes a également été fermée à l'acquisition de nouveaux droits. Le financement est assuré par le versement de contributions de la part de l'employeur, 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

En France, la dette actuarielle au 31 décembre 2017 pour l'ensemble des régimes s'élève à 409,4 millions d'euros (412,5 millions d'euros au 31 décembre 2016). Elle est couverte par des actifs à hauteur de 89,6 millions d'euros au 31 décembre 2017 (94,9 millions d'euros au 31 décembre 2016). L'évolution de la dette actuarielle est présentée dans le tableau ci-après en note 6.3.3.

Près de 80 % de cette dette correspond aux indemnités légales 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 12 ans.

Le risque pesant sur ce type de régime est un risque législatif, portant sur d'éventuelles revalorisations des indemnités de licenciement, sur lesquelles sont adossées les indemnités de départ à la retraite, dans certaines conventions collectives. Par ailleurs, les renégociations de conventions collectives peuvent également générer des ajustements des indemnités octroyées.

### Régimes multi-employeurs

Dans le cadre d'accords collectifs, certaines sociétés du Groupe participent à des régimes de retraite multi-employeurs à prestations définies. Cependant, certains de ces régimes ne sont pas capables de fournir une base cohérente et fiable pour répartir l'obligation,

les actifs et les coûts entre les différentes entités y participant. Ils sont alors comptabilisés comme des régimes à cotisations définies conformément à la norme IAS 19 révisée. Les plans multi-employeurs concernent en 2017 environ 1 700 salariés et se situent principalement en Allemagne, pays dans lequel ces régimes sont généralement financés par répartition.

La dépense correspondante enregistrée en compte de résultat consolidé est égale aux cotisations de l'année : elle s'élève à environ 6 millions d'euros en 2017, montant stable comparé à 2016.

## 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 2016	Au 31 décembre 2017
<b>Taux d'actualisation</b>	<b>2,09 %</b>	<b>2,25 %</b>
<i>Dont Royaume-Uni</i>	2,65 %	2,55 %
<i>Dont zone euro</i>	1,60 %	1,75 %
<b>Taux d'inflation</b>	<b>2,42 %</b>	<b>2,36 %</b>
<i>Dont Royaume-Uni (RPI/CPI)</i>	3,20 % / 2,20 %	3,10 % / 2,10 %
<i>Dont zone euro</i>	1,50 %	1,50 %

### 6.3.3.2 Évolution de l'obligation au titre des régimes de retraite à prestations définies et autres avantages postérieurs à l'emploi

Évolution de l'engagement (en millions d'euros)	Au 31 décembre							
	Royaume-Uni		France		Autres pays		TOTAL	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
<b>Dette actuarielle en début d'exercice</b>	<b>1 121,8</b>	<b>1 187,9</b>	<b>410,1</b>	<b>412,5</b>	<b>477,0</b>	<b>541,1</b>	<b>2 008,9</b>	<b>2 141,5</b>
Coût des services rendus au cours de la période	3,3	3,6	20,6	21,3	21,0	20,5	44,9	45,4
Modification de plans ou nouveaux plans (gains de contrat)	-	-	13,1	2,3	1,3	-0,6	14,4	1,7
Réduction et liquidation	-11,1	-16,8	-8,0	-8,5	-2,2	-24,0	-21,3	-49,3
Coût d'intérêt sur la dette	38,4	29,9	8,4	4,5	10,1	8,5	56,9	42,9
Pertes (gains) actuariels	243,2	-10,9	-15,7	-6,7	43,8	-8,2	271,3	-25,8
<i>Dont pertes (gains) actuariels sur expérience</i>	<i>-7,4</i>	<i>-23,0</i>	<i>-6,5</i>	<i>-7,4</i>	<i>16,6</i>	<i>12,8</i>	<i>2,7</i>	<i>-17,6</i>
<i>Dont pertes (gains) actuariels découlant de changements dans les hypothèses démographiques</i>	<i>-1,2</i>	<i>-7,7</i>	<i>-1,6</i>	<i>0,2</i>	<i>0,8</i>	<i>0,3</i>	<i>-2,0</i>	<i>-7,2</i>
<i>Dont pertes (gains) actuariels découlant de changements dans les hypothèses financières</i>	<i>251,8</i>	<i>19,8</i>	<i>-7,6</i>	<i>0,5</i>	<i>26,4</i>	<i>-21,3</i>	<i>270,6</i>	<i>-1,0</i>
Cotisations employés	0,5	0,4	-	-	1,5	1,5	2,0	1,9
Prestations versées	-37,6	-39,8	-15,6	-14,5	-32,4	-32,0	-85,6	-86,3
Acquisitions	-	-	1,2	0,6	17,3	11,5	18,5	12,1
Cessions	-	-	-2,1	-0,2	-	-0,2	-2,1	-0,4
Effet de change	-170,6	-41,2	-	-	3,7	-26,1	-166,9	-67,3
Autres	-	-0,5	0,5	-1,9	-	0,7	0,5	-1,7
<b>(a) Dette actuarielle en fin d'exercice</b>	<b>1 187,9</b>	<b>1 112,6</b>	<b>412,5</b>	<b>409,4</b>	<b>541,1</b>	<b>492,7</b>	<b>2 141,5</b>	<b>2 014,7</b>

#### 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 267 millions d'euros et le coût des services rendus de l'année suivante de 6 millions d'euros. Une baisse de 1 % du taux d'actualisation augmenterait la dette actuarielle

de 315 millions d'euros et le coût des services rendus de l'année suivante de 7 millions d'euros.

À l'inverse, une hausse de 1 % du taux d'inflation augmenterait la dette actuarielle du Groupe d'environ 210 millions d'euros et le coût des services rendus de 5 millions d'euros. Une baisse de 1 % du taux d'inflation diminuerait la dette actuarielle de 185 millions d'euros et le coût des services rendus de 5 millions d'euros.

### 6.3.4 Évolution de la couverture financière des engagements postérieurs à l'emploi et de la provision

(en millions d'euros)	Royaume-Uni		France		Autres Pays		Total	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
(a) Dette actuarielle en fin d'exercice	1 187,9	1 112,6	412,5	409,4	541,1	492,7	2 141,5	2 014,7
(b) Valeur vénale des placements en fin d'exercice	1 069,2	1 073,3	94,9	89,6	198,5	210,1	1 362,6	1 373,0
<b>Couverture financière = (b) – (a)</b>	<b>-118,7</b>	<b>-39,3</b>	<b>-317,6</b>	<b>-319,8</b>	<b>-342,6</b>	<b>-282,6</b>	<b>-778,9</b>	<b>-641,7</b>
Provisions	-136,3	-54,1	-317,6	-320,5	-342,6	-282,6	-796,5	-657,2 <sup>(1)</sup>
Avantages payés d'avance (régimes en surplus)	17,6	14,8	-	0,7	-	-	17,6	15,5

(1) Dont 655,8 millions d'euros comptabilisés en provisions non courantes et 1,4 millions d'euros de provision, correspondant à des activités en cours de cession, reclassée en passifs destinés à la vente.

Le total des provisions pour avantages postérieurs à l'emploi s'élève à 657,2 millions d'euros, contre 796,5 millions d'euros en 2016.

### 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.

Évolution des actifs (en millions d'euros)	Au 31 décembre							
	Royaume-Uni		France		Autres pays		TOTAL	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
<b>Valeur vénale des placements en début d'exercice</b>	<b>1 057,7</b>	<b>1 069,2</b>	<b>97,6</b>	<b>94,9</b>	<b>174,2</b>	<b>198,5</b>	<b>1 329,5</b>	<b>1 362,6</b>
Rendement réel des placements	194,5	72,9	3,8	1,9	20,2	22,1	218,5	96,9
<i>Dont produits d'intérêts sur les placements</i>	36,2	27,2	2,2	1,1	2,4	1,6	40,8	29,9
<i>Dont rendement des actifs à l'exclusion des montants inclus dans les produits d'intérêts</i>	158,3	45,7	1,6	0,8	17,8	20,5	177,7	67,0
Cotisations employeur	21,2	21,4	0,1	-0,2	4,1	7,3	25,4	28,5
Cotisations employés	0,5	0,4	-	-	1,5	1,5	2,0	1,9
Acquisitions	-	-	0,2	0,1	11,7	7,7	11,9	7,8
Cessions	-	-	-0,1	-	-	-	-0,1	-
Liquidations	-8,2	-12,0	-	-0,8	-1,5	-	-9,7	-12,8
Prestations versées	-37,5	-39,8	-6,7	-6,2	-13,2	-12,8	-57,4	-58,8
Coûts administratifs payés par le fonds	-0,7	-0,4	-	-	-0,1	-0,2	-0,8	-0,6
Effets de change	-158,3	-37,9	-	-	1,6	-14,3	-156,7	-52,2
Autres	-	-0,5	-	-0,1	-	0,3	-	-0,3
<b>(b) Valeur vénale des placements en fin d'exercice</b>	<b>1 069,2</b>	<b>1 073,3</b>	<b>94,9</b>	<b>89,6</b>	<b>198,5</b>	<b>210,1</b>	<b>1 362,6</b>	<b>1 373,0</b>

### Politique d'investissement

**Au Royaume-Uni**, la politique d'investissement est définie par le fonds de pension. Le niveau de financement du régime et les échéances des contributions sont négociés entre l'employeur et le Trustee, sur la base d'évaluations actuarielles triennales. Les contributions incluent à la fois le recouvrement du déficit lié aux droits passés, et la couverture du coût des services rendus des années futures. En 2017, trois des huit fonds au Royaume-Uni ont fait l'objet d'une évaluation triennale, ces travaux devant s'achever courant 2018.

La stratégie menée sur les fonds anglais vise à atteindre un niveau de couverture technique des engagements de 100 % à horizon 10 ans, tout en maintenant un niveau de risque jugé acceptable par toutes les parties (Trustees et employeurs). Pour parvenir à ce résultat, les actifs de couverture sont décomposés en deux portefeuilles :

- l'un constitué d'instruments financiers visant à couvrir parfaitement le passif (dont les flux sont adossés au mieux aux engagements, et dont la valorisation évolue en parallèle avec la valorisation du passif). Ce portefeuille est essentiellement composé d'obligations indexées sur l'inflation émises par l'État

britannique ou garanties par celui-ci et d'opérations de dérivés avec des contreparties bancaires de premier rang, 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 en 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 se sont faites sous forme de produits dérivés (forwards de change, total return swaps sur gilts, swaps de taux, etc.).

**En France**, les actifs du Groupe sont placés en premier lieu auprès de compagnies d'assurance et investis dans le fonds général assureur. Le code général des assurances français oblige les compagnies d'assurance à délivrer sur ces fonds un taux minimum de rendement dont le calcul est notamment basé sur le taux des obligations d'État.

### Allocation et rendement des actifs

L'allocation moyenne des actifs des régimes de retraites du Groupe est la suivante :

	2016	2017
<b>Actifs non cotés</b>	<b>19,1 %</b>	<b>13,8 %</b>
Actifs non cotés liquides - Fonds de placements (fonds général assureur)	8,8 %	8,5 %
Actifs non cotés illiquides - Fonds de placements (*)	8,7 %	4,2 %
Actifs non cotés - Autres	1,6 %	1,1 %
<b>Actifs cotés (liquides)</b>	<b>80,4 %</b>	<b>84,5 %</b>
Obligations d'État (**)	29,2 %	31,0 %
Obligations Corporate	3,0 %	2,7 %
Actions	4,9 %	4,9 %
Fonds de placements diversifiés	41,7 %	43,8 %
Actifs cotés liquides - Autres	1,6 %	2,1 %
<b>Liquidités</b>	<b>0,5 %</b>	<b>1,7 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

(\*) 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).

(\*\*) La part des obligations d'État provenant de pays à risque est non significative.

Pour l'ensemble du Groupe, le rendement réel des actifs reflète les performances des marchés, en fonction des profils d'investissement des actifs. En 2017, les actifs de croissance ont principalement bénéficié de la bonne tenue des marchés actions.

Le Groupe prévoit de contribuer à hauteur de 29 millions d'euros aux régimes à prestations définies en 2018.

### 6.3.6 Impacts sur le résultat global

Le coût net des avantages est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre							
	Royaume-Uni		France		Autres pays		Total	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Coût des services	0,4	-1,3	30,3	16,3	22,2	3,2	52,9	18,2
<i>Dont coût des services rendus au cours de la période</i>	3,3	3,6	20,6	21,3	21,0	20,5	44,9	45,4
<i>Dont coût des services passés</i>	-2,9	-4,9	9,7	-5,0	1,2	-17,3	8,0	-27,2
Charge d'intérêts nette	2,2	2,7	6,2	3,4	7,7	6,9	16,1	13,0
<i>Dont coût d'intérêts sur la dette</i>	38,4	29,9	8,4	4,5	10,1	8,5	56,9	42,9
<i>Dont produit d'intérêts sur les actifs de couverture</i>	-36,2	-27,2	-2,2	-1,1	-2,4	-1,6	-40,8	-29,9
Produit d'intérêts sur les droits à remboursements	-	-	-0,1	-	-	-	-0,1	-
Coûts administratifs payés par le fonds	0,6	0,5	-	-	0,2	0,1	0,8	0,6
Autres	-	-	2,0	-2,0	-	-	2,0	-2,0
<b>Coût net des avantages au compte de résultat</b>	<b>3,2</b>	<b>1,9</b>	<b>38,4</b>	<b>17,7</b>	<b>30,1</b>	<b>10,2</b>	<b>71,7</b>	<b>29,8</b>
Rendement des actifs à l'exclusion des montants inclus dans le produit d'intérêts	-158,3	-45,7	-1,6	-0,8	-17,8	-20,5	-177,7	-67,0
Écarts actuariels sur expérience	-7,4	-23,0	-6,5	-7,4	16,6	12,8	2,7	-17,6
Écarts actuariels découlant de changements dans les hypothèses démographiques	-1,2	-7,7	-1,6	0,2	0,8	0,3	-2,0	-7,2
Écarts actuariels découlant de changements dans les hypothèses financières	251,8	19,8	-7,6	0,5	26,4	-21,3	270,6	-1,0
<b>Coût net des avantages impactant les autres éléments du résultat global</b>	<b>84,9</b>	<b>-56,6</b>	<b>-17,3</b>	<b>-7,5</b>	<b>26,0</b>	<b>-28,7</b>	<b>93,6</b>	<b>-92,8</b>
<b>COÛT NET DES AVANTAGES AU RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>88,1</b>	<b>-54,7</b>	<b>21,1</b>	<b>10,2</b>	<b>56,1</b>	<b>-18,5</b>	<b>165,3</b>	<b>-63,0</b>

Les coûts comptabilisés au compte de résultat sont enregistrés en résultat opérationnel, à l'exception de la charge d'intérêts nette enregistrée en résultat financier.

## 6.4 Rémunérations et avantages assimilés accordés aux principaux dirigeants (parties liées)

Les principaux dirigeants de Veolia Environnement sont constitués par les membres du comité exécutif de Veolia Environnement et par les administrateurs.

Le tableau ci-dessous résume les sommes dues par le Groupe au titre des rémunérations de toutes natures et autres avantages accordés aux membres du comité exécutif de la Société en fonction à la date de clôture de chacun des exercices présentés.

Les avantages à court terme incluent les rémunérations fixes et variables, avantages en nature et jetons de présence. Les rémunérations variables correspondent aux parts variables dues au titre des exercices N-1 et versées au cours de l'exercice suivant.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017
Avantages à court terme hors cotisations patronales	9,9	10,3
Cotisations patronales	3,9	3,5
Avantages postérieurs à l'emploi <sup>(a)</sup>	0,1	0,2
Autres avantages à long terme <sup>(b)</sup>	-	-
Paiements fondés sur des actions	1,4	2,5
Autres éléments	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>15,3</b>	<b>16,5</b>

(a) Coûts des services rendus.

(b) Autres rémunérations acquises mais dues à long terme.

Au 31 décembre 2017, le montant global des engagements de retraite au bénéfice des membres du comité exécutif s'élève à 3,2 millions d'euros contre 3,1 millions d'euros au 31 décembre 2016.

À l'exception du président-directeur général, les membres du conseil d'administration ne reçoivent à titre de rémunération que des jetons de présence de la part de la Société et, le cas échéant, des sociétés contrôlées. Le montant brut total (avant retenues à la

source) de jetons de présence versés par la Société et les sociétés contrôlées aux administrateurs et censeurs de la Société s'est élevé à 989 336 euros en 2017.

Le chapitre 7 section 7.4. du document de référence contient une description détaillée des différentes rémunérations et avantages des principaux dirigeants du Groupe.

### NOTE 7

## GOODWILLS, ACTIFS INCORPORELS ET CORPORELS

### 7.1 Goodwills

#### 7.1.1 Évolution des goodwills

Les goodwills se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017
Montant brut	5 963,6	6 016,1
Pertes de valeur cumulées	-1 113,4	-1 100,4
<b>MONTANT NET</b>	<b>4 850,2</b>	<b>4 915,7</b>

### 7.1.1.1 Principaux goodwills par Unité Génératrice de Trésorerie

Une unité génératrice de trésorerie (UGT) est le plus petit groupe identifiable d'actifs qui génère des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs.

Pour les besoins des tests de dépréciation, à compter de la date d'acquisition, les 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 pays ou à un regroupement de pays.

Le Groupe comprend, au 31 décembre 2017, 25 UGT-goodwill, parmi lesquelles neuf ont un goodwill supérieur à 200 millions d'euros et sont présentées ci-dessous.

Les principaux goodwills en valeur nette comptable par UGT-goodwill (montant supérieur à 200 millions d'euros) sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017
Îles Britanniques	760,1	737,8
France Eau	903,0	904,1
République Tchèque et Slovaquie	618,3	569,2
Allemagne	371,0	388,2
Déchets toxiques	355,9	325,1
France Propreté	311,2	323,4
VWT	290,4	274,6
Pologne	238,6	252,5
Amérique du Nord	225,8	259,3
<b>Goodwills &gt; 200 millions d'euros au 31 décembre 2017</b>	<b>4 074,3</b>	<b>4 034,2</b>
Autres Goodwills < 200 millions d'euros	775,9	881,5
<b>TOTAL GOODWILLS</b>	<b>4 850,2</b>	<b>4 915,7</b>

Les goodwills inférieurs à 200 millions d'euros se détaillent comme suit par segment opérationnel :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017
France	-	-
Europe hors France	166,4	262,7
Reste du monde	491,1	504,0
Activités mondiales	115,2	111,8
Autres	3,2	3,0
<b>TOTAL</b>	<b>775,9</b>	<b>881,5</b>

Au 31 décembre 2017, les pertes de valeur cumulées pour -1 100,4 millions d'euros concernent essentiellement les goodwills des unités génératrices de trésorerie « Allemagne » (-493,0 millions d'euros), « Amérique du Nord » (-182,4 millions d'euros) et « Pologne » (-101,5 millions d'euros).

### 7.1.1.2 Évolution de la valeur nette des goodwill

L'évolution, au cours de l'exercice 2017, de la valeur nette comptable des goodwill est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Pertes de valeur	Reclassements en actifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2017
France	1 214,2	13,4	-	-	-	-0,1	1 227,5
Europe hors France	2 154,6	127,5	13,2	0,2	-85,2	0,1	2 210,4
Reste du monde	716,7	116,2	-69,2	-3,4	-2,4	5,4	763,3
Activités mondiales	761,5	-0,7	-49,3	-	-	-	711,5
Autres	3,2	-	-	-	-	-0,2	3,0
<b>TOTAL GOODWILLS</b>	<b>4 850,2</b>	<b>256,4</b>	<b>-105,3</b>	<b>-3,2</b>	<b>-87,6</b>	<b>5,2</b>	<b>4 915,7</b>

Les principales évolutions observées sur les goodwill du Groupe au cours de l'exercice 2017 résultent principalement :

- des **variations du périmètre de consolidation**, à hauteur de 256,4 millions d'euros dont :
  - 127,5 en Europe hors France relatifs à :
    - 49,1 millions d'euros relatifs à l'acquisition de Hans Andersson,
    - 43,6 millions d'euros relatifs à l'acquisition de Van Scherpenzeel BV en Suède,
    - 29,3 millions d'euros relatifs à l'acquisition de Corvara, en Suède,
  - 116,2 dans le Reste du monde relatifs à :
    - l'allocation du prix d'acquisition de la division des produits sulfurés de Chemours à hauteur de 38,4 millions d'euros,
    - 20,5 millions d'euros relatifs à l'acquisition d'Enovity,
    - 16,2 millions d'euros relatifs à l'acquisition d'Uniken ;
- des **effets de change**, à hauteur de -105,3 millions d'euros. Ces derniers résultent essentiellement de l'évolution de la livre sterling, du dollar américain et de la couronne tchèque face à l'euro pour respectivement -27,0 millions d'euros, -67,2 millions d'euros et +30,6 millions d'euros ;
- des **reclassements en actifs destinés à la vente** pour -87,6 millions d'euros, dont -85,2 millions d'euros relatifs à des actifs en Europe.

### 7.1.2 Tests de dépréciation

Les goodwill et autres actifs incorporels à durée de vie indéterminée font l'objet de tests de dépréciation annuels systématiques et à chaque fois qu'il existe des indications que l'unité génératrice de trésorerie a pu se déprécier.

L'évolution du contexte économique et financier général, la détérioration des environnements économiques locaux, de même que l'évolution des performances économiques et de la capitalisation boursière du Groupe constituent notamment des indicateurs de dépréciation externes qui sont analysés par le Groupe pour déterminer s'il convient de réaliser des tests de dépréciation à une fréquence plus rapprochée.

La dépréciation des goodwill est comptabilisée en résultat opérationnel et est définitive.

### Hypothèses clés utilisées pour la détermination des valeurs recouvrables

La nécessité de constater ou non une dépréciation s'apprécie par comparaison entre la valeur comptable des actifs et passifs de l'UGT ou regroupement d'UGT et leur valeur recouvrable.

La valeur recouvrable se définit comme la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des coûts de sortie et la valeur d'utilité.

La juste valeur diminuée des coûts de sortie est déterminée sur la base des informations disponibles permettant de réaliser la meilleure estimation de la valeur de vente nette des coûts nécessaires pour réaliser la vente, dans des conditions de concurrence normale entre des parties bien informées et consentantes.

La valeur d'utilité déterminée par le Groupe correspond généralement aux flux de trésorerie futurs actualisés des UGT ou groupes d'UGT, en tenant compte de leur valeur résiduelle, sur la base des éléments suivants :

- les projections de flux de trésorerie sont issues du Plan Long Terme établi chaque année, qui traduisent l'évolution des volumes, des tarifs, des coûts directs, et des investissements de la période, déterminés en se basant sur les contrats ou sur l'activité, en fonction des données historiques d'une part, et des changements anticipés sur la période couverte par le Plan Long Terme d'autre part ;
- ce plan couvre l'année en cours ainsi que les six années suivantes. Cette période est représentative de la durée moyenne du portefeuille de contrats à long terme du Groupe et de ses activités à court terme ;
- les valeurs terminales sont déterminées à partir des flux prévisionnels de la dernière année du plan à long terme actualisés (2023). Ces flux sont construits, pour chaque UGT ou regroupement d'UGT, sur la base d'un taux de croissance à l'infini prenant en compte des facteurs tels que l'inflation ;
- ces valeurs terminales sont déterminées à partir de taux d'actualisation et de taux de croissance à l'infini, fixées en fonction du pays ou de la zone géographique de l'unité génératrice de trésorerie ;
- un taux d'actualisation (coût moyen pondéré du capital) est déterminé pour chaque actif, unité génératrice de trésorerie ou regroupement d'UGT : il intègre notamment le taux sans risque augmenté d'une prime de risque pondérée par les risques spécifiques au pays (voir note 2). Les taux d'actualisation estimés

par le management pour chaque unité génératrice de trésorerie reflètent donc les appréciations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent et le seul risque pays spécifique à l'UGT ou regroupement d'UGT, les autres risques étant appréhendés dans les flux de trésorerie futurs ;

- les investissements pris en compte dans les projections de flux de trésorerie correspondent aux investissements permettant de maintenir le niveau d'avantages économiques que devraient générer les actifs dans leur état actuel. Les plans de restructuration

non engagés ne sont pas inclus dans les projections de flux de trésorerie utilisés pour déterminer les valeurs d'utilité.

L'évolution du contexte économique et financier, les évolutions d'ordre concurrentiel, réglementaire peuvent affecter l'estimation des valeurs recouvrables, de même que des évolutions imprévues des systèmes politique, économique et juridique de certains pays.

Les hypothèses retenues dans le cadre des tests de dépréciation pour les unités génératrices de trésorerie du Groupe ayant des goodwill significatifs sont présentées ci-dessous :

Zone géographique	Mode de détermination de la valeur recouvrable	Taux d'actualisation	Taux de croissance à l'infini
France	Valeur d'utilité	5,8 %	1,5 %
Îles britanniques	Valeur d'utilité	6,6 %	1,8 %
Allemagne	Valeur d'utilité	5,8 %	1,9 %
République Tchèque et Slovaquie	Valeur d'utilité	6,6 %	1,7 %
Pologne	Valeur d'utilité	7,5 %	2,1 %
Amérique du Nord	Valeur d'utilité	6,9 %	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 significative n'a été comptabilisée au cours de l'exercice 2017.

#### 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.

Pour un certain nombre d'unités génératrices de trésorerie, ces variations conduisent à identifier des valeurs recouvrables inférieures à la valeur nette comptable de l'unité génératrice de trésorerie, ajustée le cas échéant des dépréciations de l'exercice :

#### Écart entre la valeur recouvrable et la valeur nette comptable

Unité Génératrice de Trésorerie (en millions d'euros)	Valeur nette comptable à 100 %	Dont goodwill	Au 31 décembre 2017	Avec augmentation du taux d'actualisation (1%)	Avec diminution du taux de croissance à l'infini (1%)	Avec dégradation de 5 % des flux de trésorerie opérationnels
République tchèque/Slovaquie	1 340,9	569,2	303,8	-18,7	38,5	220,9
Allemagne	1 222,1	388,2	229,5	-105,7	-59,2	156,2
Mexique	208,3	48,2	9,2	-17,3	-10,2	-1,7

Concernant l'unité génératrice de trésorerie Pologne, les perspectives de développement commercial conduisent à une valeur recouvrable supérieure à la valeur comptable, y compris avec une augmentation de 1 % du taux d'actualisation, ou une diminution du

taux de croissance à l'infini de 1 %, ou une dégradation des flux de trésorerie opérationnels de 5 %. Toutefois, la valorisation de l'unité génératrice de trésorerie reste sensible à la capacité à mettre en œuvre les conditions tarifaires anticipées par le management.

## 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 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 2017 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Investis- sements	Cessions	Pertes de valeur	Amortis- sements/ reprises	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouve- ments	Au 31 décembre 2017
Actifs incorporels du domaine concédé bruts	7 659,1	318,1	-166,2	-	-	11,8	-55,8	-468,3	-25,2	7 273,5
Amortissements et pertes de valeurs	-3 883,5	-	160,3	17,8	-450,1	-2,0	14,1	333,2	-12	-3 798,2
<b>ACTIFS INCORPORELS DU DOMAINE CONCÉDÉ NETS</b>	<b>3 775,6</b>	<b>318,1</b>	<b>-5,9</b>	<b>17,8</b>	<b>-450,1</b>	<b>9,8</b>	<b>-41,7</b>	<b>-135,1</b>	<b>-13,2</b>	<b>3 475,3</b>

Les **investissements** proviennent principalement de la France (106,1 millions d'euros), l'Europe hors France (127,8 millions d'euros), le Reste du monde (83,4 millions d'euros).

Les **reclassements en actifs destinés à la vente** sont relatifs à des actifs en Europe à hauteur de 135,1 millions d'euros.

Les **effets de change** proviennent principalement de l'évolution de la livre sterling (-25,2 millions d'euros), du dollar américain (-24,2 millions d'euros), du dirham marocain (-18,2 millions d'euros) et de la couronne tchèque (+42,9 millions d'euros) par rapport à l'euro.

Les actifs incorporels du domaine concédé se détaillent comme suit, par segment opérationnel :

(en millions d'euros)	Valeur nette au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017		
		Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette
France	724,7	1 530,7	-829,5	701,2
Europe hors France	2 298,7	4 019,0	-1 925,3	2 093,7
Reste du monde	745,8	1 701,8	-1 023,5	678,3
Activités mondiales	6,4	22,0	-19,9	2,1
Autres	-	-	-	-
<b>ACTIFS INCORPORELS DU DOMAINE CONCÉDÉ</b>	<b>3 775,6</b>	<b>7 273,5</b>	<b>-3 798,2</b>	<b>3 475,3</b>

## 7.2.2 Autres actifs incorporels

Les autres actifs incorporels comprennent principalement les droits d'entrée versés aux collectivités locales au titre de contrats de service public, la valeur des contrats acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises (« droits contractuels »), les brevets, licences, logiciels et droits d'exploitation.

Les autres actifs incorporels sont amortis linéairement, sur leur durée d'utilité à moins qu'une autre base systématique d'amortissement ne reflète mieux le rythme de consommation de l'actif.

Les durées d'utilité sont les suivantes :

	Fourchette des durées d'utilité en années*
Droits d'entrée versés aux collectivités locales	3 à 80
Droits contractuels acquis	3 à 35
Logiciels acquis	3 à 10
Autres immobilisations incorporelles	1 à 30

\* La fourchette des durées d'utilité résulte de la diversité des immobilisations concernées.

Les autres actifs incorporels se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017
<b>ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE INDÉTERMINÉE NETS</b>	<b>13,8</b>	<b>12,2</b>
Actifs incorporels à durée de vie définie bruts	3 291,0	3 330,4
Amortissements et pertes de valeur	-2 292,1	-2 325,5
<b>ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE DÉFINIE NETS</b>	<b>998,9</b>	<b>1 004,9</b>
<b>AUTRES ACTIFS INCORPORELS NETS</b>	<b>1 012,7</b>	<b>1 017,1</b>

L'évolution de la valeur nette des autres actifs incorporels au cours de l'exercice 2017 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Investis- sements	Cessions	Pertes de valeur	Amortiss- ements	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2017
<b>ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE INDÉTERMINÉE NETS</b>	<b>13,8</b>	<b>0,4</b>	<b>-</b>	<b>-1,6</b>		<b>1,9</b>	<b>-1,7</b>	<b>-0,6</b>	<b>12,2</b>
Droits d'entrée versés aux collectivités locales	90,3	9,4	-	-	-17,9	1,0	-1,4	-4,8	76,6
Droits contractuels, acquis	348,0	0,3	-	-	-39,5	9,9	-15,4	0,8	304,1
Logiciels, acquis	158,6	56,6	-0,9	-12,2	-58,0	0,3	-5,3	30,5	169,6
Portefeuilles clients, acquis	72,0	8,3	-	0,4	-7,7	2,4	-4,3	2,2	73,3
Autres immobilisations incorporelles, acquis	228,7	16,2	-2,0	-0,1	-27,2	92,4	-20,0	8,9	296,9
Autres immobilisations générées en interne	101,3	25,5	-0,1	-1,8	-30,9	-0,1	-0,9	-8,6	84,4
<b>ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE DÉFINIE NETS</b>	<b>998,9</b>	<b>116,3</b>	<b>-3,0</b>	<b>-13,7</b>	<b>-181,2</b>	<b>105,9</b>	<b>-47,3</b>	<b>29,0</b>	<b>1 004,9</b>
<b>AUTRES ACTIFS INCORPORELS</b>	<b>1 012,7</b>	<b>116,7</b>	<b>-3,0</b>	<b>-15,3</b>	<b>-181,2</b>	<b>107,8</b>	<b>-49,0</b>	<b>28,4</b>	<b>1 017,1</b>

Les actifs incorporels à durée de vie indéterminée sont principalement constitués de marques.

Les droits d'entrée versés aux collectivités locales au titre des contrats de service public s'élèvent au 31 décembre 2017 à 76,6 millions d'euros, dont 55,5 millions d'euros en France, contre 90,3 millions d'euros au 31 décembre 2016 dont 69,4 millions d'euros en France. Les amortissements des droits d'entrée dans les concessions, calculés sur la durée des contrats, se sont élevés à -17,9 millions d'euros en 2017, dont -13,4 millions d'euros pour la France.

Les **investissements** comprennent notamment des acquisitions de logiciels pour 56,6 millions d'euros.

Les **variations de périmètre de consolidation** concernent principalement les activités d'incinération en Asie pour 33,4 millions d'euros, Uniken pour 24,6 millions d'euros, et Hans Andersson pour 13,1 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 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.

Les durées d'utilité sont les suivantes :

	Fourchette des durées d'utilité en années*
Constructions	20 à 50
Installations techniques	7 à 35
Matériel de transport	3 à 25
Autres équipements	3 à 12

\* La fourchette des durées d'utilité résulte de la diversité des immobilisations concernées.

Les immobilisations corporelles sont principalement amorties linéairement, à moins qu'une autre base systématique d'amortissement ne reflète mieux le rythme de consommation de l'actif.

Elles font l'objet de tests de dépréciation chaque fois qu'il existe des indices de pertes de valeur.

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 2017 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Investissements	Cessions	Pertes de valeur nettes	Amortissements	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2017
Actifs corporels bruts	17 818,5	1 140,9	-572,6	-	-	345,2	-291,7	-210,9	18 229,4
Amortissements et pertes de valeur	-10 641,3	-	481,4	-5,8	-928,1	-157,1	127,1	188,8	-10 935,0
<b>ACTIFS CORPORELS NETS</b>	<b>7 177,2</b>	<b>1 140,9</b>	<b>-91,2</b>	<b>-5,8</b>	<b>-928,1</b>	<b>188,1</b>	<b>-164,6</b>	<b>-22,1</b>	<b>7 294,4</b>

Les **investissements** proviennent principalement de la France (200,2 millions d'euros), de l'Europe hors France (459,3 millions d'euros), et du Reste du monde (360,8 millions d'euros).

Les **cessions**, nettes de pertes de valeurs et d'amortissements, d'un montant de -91,2 millions d'euros proviennent notamment de :

- la France (-10,8 millions d'euros) ;
- l'Europe hors France (-50,4 millions d'euros), dont -26,5 millions d'euros au titre de Vilnius ;
- et du Reste du monde (-23,0 millions d'euros).

Les **amortissements** d'un montant de -928,1 millions d'euros portent principalement sur la France pour -207,0 millions d'euros, l'Europe hors France pour -344,0 millions d'euros, le Reste du monde pour -251,3 millions d'euros.

Les **effets de change** proviennent notamment de l'appréciation du dollar américain face à l'euro pour -158,2 millions d'euros, du zloty polonais pour +72,1 millions d'euros et du yuan renminbi chinois pour -35,6 millions d'euros.

Les **variations de périmètre** concernent essentiellement l'Europe hors France pour 186,0 millions d'euros dont 26,6 millions d'euros au titre de Stadtreinigung Dresden GmbH, 33,7 millions d'euros au titre de Hans Andersson, 12,8 millions d'euros au titre d'Eurologistik.

Les actifs corporels se détaillent comme suit par segment opérationnel :

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur nette au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017		
		Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette
France	1 028,9	3 776,4	-2 745,1	1 031,3
Europe hors France	3 005,6	7 866,4	-4 566,5	3 299,9
Reste du monde	2 479,8	4 203,5	-1 877,8	2 325,7
Activités mondiales	587,1	2 177,4	-1 610,9	566,5
Autres	75,8	205,7	-134,7	71,0
<b>ACTIFS CORPORELS</b>	<b>7 177,2</b>	<b>18 229,4</b>	<b>-10 935,0</b>	<b>7 294,4</b>

Les actifs corporels se détaillent par nature d'actif comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Valeur nette au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017		
		Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette
Terrains	593,2	1 352,8	-715,6	637,2
Constructions	1 193,9	2 943,3	-1 706,2	1 237,1
Installations techniques, matériel et outillage	3 937,2	9 489,1	-5 612,0	3 877,1
Matériel roulant et autre matériel de transport	540,8	2 014,4	-1 430,9	583,5
Autres immobilisations corporelles	296,9	1 770,8	-1 439,7	331,1
Immobilisations corporelles en cours	615,2	659,0	-30,6	628,4
<b>ACTIFS CORPORELS</b>	<b>7 177,2</b>	<b>18 229,4</b>	<b>-10 935,0</b>	<b>7 294,4</b>

### 7.3.2 Locations financières

Conformément à la norme IAS 17, les actifs financés au moyen de contrats de location financement sont initialement comptabilisés à la valeur la plus faible entre la juste valeur et la valeur actuelle des paiements minimaux. Par la suite, le Groupe n'applique pas le modèle de la réévaluation mais le modèle du coût, conformément aux normes IAS 16 et IAS 38.

Ces actifs sont amortis sur la plus courte période entre la durée de vie prévue de l'actif et la durée du contrat sauf s'il est raisonnablement certain que le bien deviendra propriété du preneur à la fin du bail. Cette politique comptable est conforme à la norme IAS 17 et aux méthodes comptables du Groupe concernant la comptabilisation et l'évaluation des actifs corporels et incorporels.

Le Groupe a recours à des contrats de location financement pour financer certains actifs corporels d'exploitation et biens immobiliers qui sont inscrits à l'actif de l'état de la situation financière consolidée.

Les actifs financés en location financière se répartissent par nature comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Immobilisations corporelles nettes	Actifs incorporels du domaine concédé	Actifs financiers opérationnels	Total
<b>31 décembre 2017</b>	<b>85,5</b>	<b>11,8</b>	<b>86,5</b>	<b>183,8</b>
31 décembre 2016	90,4	16,7	97,3	204,4

### 7.3.3 Locations simples

Le montant des paiements minima futurs au titre des contrats de location simple ressort à 1 635,8 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 1 682,1 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Au 31 décembre 2017, l'échéancier des paiements minimums futurs au titre de ces contrats est le suivant :

<i>(en millions d'euros)</i>	Location simple
2018	383,4
2019 & 2020	556,4
2021 & 2022	330,6
2023 et années ultérieures	365,4
<b>TOTAL MINIMUM DES PAIEMENTS FUTURS</b>	<b>1 635,8</b>

Les loyers dus au titre de la période s'analysent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	2016 retraité	2017
Loyers minimaux comptabilisés en charge de la période	467,1	469,9
Loyers conditionnels comptabilisés en charge de la période	4,3	2,3
<b>TOTAL LOYERS DUS AU TITRE DE LA PÉRIODE</b>	<b>471,4</b>	<b>472,2</b>

Les revenus de sous-location ne sont pas significatifs.

## NOTE 8

## FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS

### 8.1 Actifs et passifs financiers

Les actifs et passifs financiers se composent principalement des éléments suivants :

- les dettes financières décrites en note 8.1.1 ;
- les « autres actifs financiers courants et non courants » décrits en note 8.1.2 ;
- la trésorerie active et passive ainsi que les équivalents de trésorerie décrits en note 8.1.3 ;
- les instruments dérivés décrits en note 8.3.

#### 8.1.1 Dettes financières

Les passifs financiers comprennent les emprunts, les autres financements et découverts bancaires 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)	Au 31 décembre					
	Non courants		Courants		Total	
	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017
<b>Emprunts obligataires</b>	<b>7 705,5</b>	<b>8 901,1</b>	<b>1 291,7</b>	<b>489,5</b>	<b>8 997,2</b>	<b>9 390,6</b>
• dont < 1 an	-	-	1 291,7	489,5	1 291,7	489,5
• dont 2-3 ans	1 146,5	1 591,0	-	-	1 146,5	1 591,0
• dont 4-5 ans	1 818,3	2 673,1	-	-	1 818,3	2 673,1
• dont > 5 ans	4 740,7	4 637,0	-	-	4 740,7	4 637,0
<b>Autres dettes financières</b>	<b>638,5</b>	<b>564,1</b>	<b>3 468,0</b>	<b>4 117,5</b>	<b>4 106,5</b>	<b>4 681,6</b>
• dont < 1 an	-	-	3 468,0	4 117,5	3 468,0	4 117,5
• dont 2-3 ans	299,6	257,1	-	-	299,6	257,1
• dont 4-5 ans	138,5	121,0	-	-	138,5	121,0
• dont > 5 ans	200,4	186,0	-	-	200,4	186,0
<b>TOTAL DETTES FINANCIÈRES COURANTES ET NON COURANTES</b>	<b>8 344,0</b>	<b>9 465,2</b>	<b>4 759,7</b>	<b>4 607,0</b>	<b>13 103,7</b>	<b>14 072,2</b>

Le poste « Variation des dettes financières courantes » au tableau des flux de trésorerie inclut les remboursements d'emprunts obligataires courants à hauteur de -1 290,0 millions d'euros en 2017 ainsi que les augmentations et remboursements des autres dettes financières courantes à hauteur de +574,3 millions d'euros. Ce poste exclut les intérêts financiers courus d'un montant de -26,6 millions d'euros, au cours de l'exercice 2017, présentés sur la ligne « Intérêts financiers versés » au tableau des flux de trésorerie.

Le poste « Nouveaux emprunts et autres dettes non courantes » au tableau des flux de trésorerie inclut les augmentations d'emprunts obligataires non courants pour un montant de 1 800,3 millions d'euros en 2017 ainsi que les augmentations des autres dettes financières non courantes pour un montant de 94,0 millions d'euros sur l'exercice. En revanche, il exclut les nouvelles dettes de location financement pour un montant de 8,1 millions d'euros en 2017 présentés en flux d'investissements.

Le poste « Remboursements d'emprunts et autres dettes non courantes » au tableau des flux de trésorerie inclut les remboursements d'emprunts obligataires non courants pour un montant de -47,8 millions d'euros en 2017 ainsi que les

remboursements des autres dettes financières non courantes pour un montant de -61,6 millions d'euros.

#### 8.1.1.1 Évolution des emprunts obligataires non courants et courants

##### Émission d'un emprunt obligataire de 1,3 milliard d'euros

Le 20 mars 2017, Veolia Environnement a émis un emprunt obligataire de 1,3 milliard d'euros qui se décompose en deux tranches d'un montant de 650 millions d'euros chacune, la première à échéance mars 2022 (cinq ans) portant un coupon de 0,672 % et la seconde à échéance novembre 2026 (environ 10 ans) portant un coupon de 1,496 %. Elles ont été émises au pair.

##### Émission d'emprunts obligataires pour 500 millions d'euros

Le 16 novembre 2017, Veolia Environnement a émis 500 millions d'euros d'obligations à échéance novembre 2020 (trois ans) à coupon zéro soit un taux de rendement négatif de -0,026 %.

L'évolution des emprunts obligataires s'analyse donc comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Augmentations/souscriptions	Remboursements	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de valeur <sup>(1)</sup>	Effets de change	Reclassements non courant/courant	Autres mouvements	Au 31 décembre 2017
Emprunts obligataires non courants	7 705,5	1 800,3	-47,8	20,8	-17,6	-94,5	-494,3	28,7	8 901,1
Emprunts obligataires courants	1 291,7	-	-1 290,0	-	-	-6,6	494,3	0,1	489,5
<b>TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES</b>	<b>8 997,2</b>	<b>1 800,3</b>	<b>-1 337,8</b>	<b>20,8</b>	<b>-17,6</b>	<b>-101,1</b>	<b>-</b>	<b>28,8</b>	<b>9 390,6</b>

(1) Les ajustements de valeur sont enregistrés en produits et charges financiers.

Les **augmentations/souscriptions** correspondent principalement aux émissions par Veolia Environnement des emprunts obligataires d'un montant total de 1,8 milliard d'euros (cf. ci-dessus).

Les **remboursements** comprennent notamment le remboursement, à leurs échéances respectives : le 16 janvier 2017, de la souche obligataire euro pour un montant nominal de 606 millions d'euros, le 19 mai 2017, de la souche obligataire euro pour un montant nominal de 350 millions d'euros, le 28 juin 2017, de la souche obligataire en renminbi pour un montant nominal de 64,6 millions d'euros équivalents et, le 29 juin 2017, de la souche obligataire euro pour un montant nominal de 250 millions d'euros.

Les **reclassements non courant/courant** de 494,3 millions d'euros et concernent principalement la souche obligataire euro de maturité mai 2018 pour 478,5 millions d'euros.

L'**effet de change** de -101,1 millions d'euros porte essentiellement sur la conversion au taux de clôture de la souche obligataire GBP à maturité 2037 de 734,8 millions d'euros équivalents au 31 décembre 2017, de la souche obligataire USD à maturité 2038 de 362,1 millions d'euros équivalents au 31 décembre 2017 et de la souche obligataire CNY à maturité 2019 de 127,5 millions d'euros équivalents au 31 décembre 2017.

La ventilation des **emprunts obligataires non courants** par échéance est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017	Maturité		
			2 à 3 ans	4 à 5 ans	> 5 ans
Émissions publiques <sup>(a)</sup>	6 753,0	7 983,1	1 444,6	1 954,8	4 583,7
<i>Marché européen <sup>(i)</sup></i>	6 340,2	7 621,0	1 444,6	1 954,8	4 221,6
<i>Marché américain <sup>(ii)</sup></i>	412,8	362,1	-	-	362,1
Obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes (OCEANE)	697,7	698,3	-	698,3	-
Panda Tranche 1	135,7	127,5	127,5	-	-
Emprunt obligataire Stirling Water Seafield Finance <sup>(b)</sup>	65,3	57,8	11,7	13,4	32,7
Autres < 50 M€ en 2016 et 2017	53,8	34,4	7,2	6,6	20,6
<b>EMPRUNTS OBLIGATAIRES NON COURANTS</b>	<b>7 705,5</b>	<b>8 901,1</b>	<b>1 591,0</b>	<b>2 673,1</b>	<b>4 637,0</b>

(a) *Émissions Publiques.*

(i) *Marché européen : au 31 décembre 2017, le montant dans l'état de la situation financière consolidée des émissions obligataires réalisées dans le cadre du programme EMTN s'élève à 8 099,4 millions d'euros dont 7 621,0 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 17,2 millions d'euros à la clôture (part non courante).*

(ii) *Marché américain : au 31 décembre 2017, l'encours du nominal restant des obligations émises aux États-Unis le 27 mai 2008 est de 400,0 millions de dollars américains à échéance 1<sup>er</sup> juin 2038 au taux fixe de 6,75 % (tranche 3).*

(b) *Emprunt obligataire Stirling Water Seafield Finance : le nominal restant dû au 31 décembre 2017 de l'emprunt obligataire amortissable, émis en 1999 par Stirling Water Seafield Finance (filiale de Veolia Water UK, activités Eau), s'élève à 55,0 millions de livres sterling (part courante et non courante). Il est comptabilisé selon la méthode du coût amorti pour un montant de 57,8 millions d'équivalents euros au 31 décembre 2017 (part non courante). L'échéance de l'emprunt est le 26 septembre 2026.*

Les principales composantes de la **dettes 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	6,125 %	695
Série 18	11/12/2020	EUR	431	4,375 %	470
Série 23	24/05/2022	EUR	645	5,125 %	684
Série 24	29/10/2037	GBP	733	6,125 %	734
Série 26	24/04/2019	EUR	462	6,750 %	475
Série 28 (OPE)	06/01/2021	EUR	638	4,247 %	623
Série 29 (OPE)	30/03/2027	EUR	750	4,625 %	673
Série 31 (OPE)	10/01/2028	EUR	500	1,590 %	368
Série 33	04/10/2023	EUR	600	0,314 %	599
Série 34	04/01/2029	EUR	500	0,927 %	499
Série 35	30/03/2022	EUR	650	0,672 %	648
Série 36	30/11/2026	EUR	650	1,496 %	653
Série 37	23/11/2020	EUR	500	0,000 %	500
<b>Total émissions obligataires (EMTN)</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>7 759</b>	<b>N/A</b>	<b>7 621</b>
Série USD Tranche 3	01/06/2038	USD	334	6,750 %	362
<b>Total émissions publiques en dollars</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>334</b>		<b>362</b>
Obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes (OCEANE)	15/03/2021	EUR	700	N/A	698
<b>Total Obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes (OCEANE)</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>700</b>	<b>N/A</b>	<b>698</b>
Panda Tranche 1	02/09/2019	RMB	128	3,500 %	128
<b>Total émissions privées en renminbi</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>128</b>	<b>N/A</b>	<b>128</b>
Emprunt obligataire Stirling Water Seafield Finance	26/09/2026	GBP	57	5,822 %	58
<b>Total principaux emprunts obligataires</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>8 978</b>	<b>N/A</b>	<b>8 867</b>
<b>Total autres emprunts obligataires</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>		<b>N/A</b>	<b>34</b>
<b>TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES NON COURANTS</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>		<b>N/A</b>	<b>8 901</b>

### 8.1.1.2 Évolution des autres dettes financières

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	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 2017
Autres dettes financières non courantes	638,5	32,4	59,5	-0,2	-25,8	-139,2	-	-1,1	564,1
Autres dettes financières courantes	3 468,0	574,3	114,3	0,6	-171,3	139,2	-1,3	-6,3	4 117,5
<b>AUTRES DETTES FINANCIÈRES</b>	<b>4 106,5</b>	<b>606,7</b>	<b>173,8</b>	<b>0,4</b>	<b>-197,1</b>	<b>-</b>	<b>-1,3</b>	<b>-7,4</b>	<b>4 681,6</b>

L'évolution des autres **dettes financières** au cours de l'exercice 2017 est la suivante :

Les **autres dettes financières non courantes** concernent principalement :

- les dettes de location financement (135,7 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 154,3 millions d'euros au 31 décembre 2016) ;
- les dettes portées par :
  - Redal et Amendis au Maroc (Eau) pour respectivement 36,9 et 23,9 millions, sans recours, au 31 décembre 2017, contre 73,0 et 34,2 millions d'euros au 31 décembre 2016,
  - International Water Services Guayaquil Interagua en Équateur (Eau) pour 52,0 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 33,6 millions d'euros au 31 décembre 2016,
  - Veolia Sunshine (Harbin) Heat Power en Chine (Énergie) pour 23,5 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 37,5 millions d'euros au 31 décembre 2016,
  - Veolia Energy North America (États-Unis) pour 28,5 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 34,2 millions d'euros au 31 décembre 2016,
  - Stadtwerke Gorkitz (Allemagne) pour 29,7 millions d'euros contre 27,0 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Les **variations de périmètre de consolidation** sont essentiellement liées à la prise de contrôle de Hangzhou en Chine pour 12,2 millions d'euros et à SRD en Allemagne pour 14,6 millions d'euros.

Les **autres dettes financières courantes** s'élèvent à 4 117,5 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 3 468,0 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Les **variations nettes** des autres dettes financières courantes au cours de l'exercice 2017 s'expliquent principalement par la hausse des billets de trésorerie émis pour 726,8 millions d'euros.

Les **variations de périmètre** proviennent essentiellement de l'acquisition d'une activité de recyclage de plastiques en Suède (Hans Andersson) pour 16,1 millions d'euros et aux Pays-Bas (Van Scherpenzeel) pour 17,3 millions d'euros, et de dettes suite au passage en intégration globale de deux sociétés italiennes pour 28,5 millions d'euros.

Au 31 décembre 2017, les autres dettes financières courantes proviennent principalement de :

- Veolia Environnement pour 3 636,4 millions d'euros (dont billets de trésorerie pour 3 491,6 millions d'euros, intérêts courus sur dettes pour 142,7 millions d'euros) ;
- certaines filiales du segment « Autres » pour 26,5 millions d'euros ;
- la France pour 59,5 millions d'euros ;
- l'Europe hors France pour 144,1 millions d'euros ;
- le Reste du monde pour 223,1 millions d'euros ;
- les Activités mondiales pour 27,9 millions d'euros.

La part de ces dettes courantes relative aux contrats de locations financières du Groupe ressort à 35,8 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 33,2 millions d'euros au 31 décembre 2016.

### 8.1.1.3 Ventilation des dettes financières non courantes et courantes par devise

Les principales monnaies d'endettement sont : l'euro, la livre sterling, le dollar américain.

La ventilation des dettes financières par devise à l'origine (avant swaps de change) est la suivante :

- la dette en euros s'élève à 12 015,3 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 10 716,3 millions d'euros au 31 décembre 2016 ;
- la dette en livres Sterling s'élève à 835,1 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 893,2 millions d'euros au 31 décembre 2016 ;
- la dette en dollars américains s'élève à 667,9 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 858,6 millions d'euros au 31 décembre 2016.

### 8.1.2 Actifs financiers non courants et courants

Les actifs financiers comprennent les actifs disponibles à la vente, les actifs détenus jusqu'à leur échéance, les actifs évalués à leur juste valeur par le résultat, les instruments dérivés actifs, les prêts et les créances, les actifs liquides, les actifs financiers liés au financement et la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs financiers sont évalués à leur juste valeur majorée des coûts de transaction lorsque les actifs concernés ne sont pas évalués ultérieurement à leur juste valeur par le résultat. Pour les actifs évalués à leur juste valeur par le résultat, les coûts de transaction sont enregistrés directement en résultat.

À la date d'acquisition, le Groupe détermine la classification de l'actif financier dans l'une des quatre catégories comptables prévues par la norme IAS 39.

#### Actifs détenus jusqu'à leur échéance

Ces actifs sont exclusivement des titres à revenus fixes ou déterminables et à échéances fixées, autres que les prêts et créances qui sont acquis avec l'intention de les conserver jusqu'à leur échéance et que le Groupe a la capacité de conserver jusqu'à cette date. Après leur comptabilisation initiale à leur juste valeur, ils sont évalués et comptabilisés au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif (« TIE »).

Les actifs détenus jusqu'à leur échéance font l'objet d'un suivi d'indication objective de dépréciation. Un actif financier est déprécié si sa valeur comptable est supérieure à la valeur actuelle des flux futurs de trésorerie actualisés au TIE d'origine. La perte de valeur est enregistrée en compte de résultat consolidé.

Les gains et pertes nets des actifs détenus jusqu'à leur échéance correspondent aux produits d'intérêts et aux pertes de valeurs.

#### Actifs disponibles à la vente

Les actifs disponibles à la vente comprennent principalement les titres de participation non consolidés et des valeurs mobilières ne répondant pas à la définition des autres catégories d'actifs financiers. Ils sont évalués à leur juste valeur et les variations de valeur sont enregistrées directement en autres éléments du résultat global sauf en cas de moins-value latente significative ou prolongée. Cette situation se produit lorsque les flux de trésorerie futurs diminuent

de telle sorte que la juste valeur de ces actifs est durablement ou significativement inférieure à leur valeur historique. Dans ce cas, la perte de valeur est comptabilisée en résultat. Les éventuelles reprises de valeur sont constatées en résultat uniquement pour les titres de dette (créances et obligations).

Les montants comptabilisés en autres éléments du résultat global sont reclassés en résultat lors de la cession des actifs financiers disponibles à la vente. La juste valeur correspond au prix de marché pour les titres cotés ou à une estimation de la juste valeur pour les titres non cotés, déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque titre. Pour les titres de participation qui n'ont pas de prix cotés sur un marché actif et dont la juste valeur ne peut être évaluée de façon fiable, le Groupe retient dans ce cas le coût historique déduction faite de toute dépréciation éventuelle.

Les gains et pertes nets des actifs disponibles à la vente correspondent aux produits d'intérêts, dividendes, pertes de valeurs et plus ou moins-values de cession.

### Prêts et créances

Cette catégorie inclut les créances rattachées à des participations, les actifs financiers opérationnels, les autres prêts et créances et les créances commerciales. Ces instruments sont initialement comptabilisés à la juste valeur puis au coût amorti calculé selon la méthode du TIE.

Ces actifs sont dépréciés si, dès lors qu'il existe des indices de perte de valeur, leur valeur comptable est supérieure à la valeur actuelle des flux futurs de trésorerie actualisés au TIE d'origine. La perte de valeur est enregistrée en compte de résultat consolidé.

La dépréciation des créances commerciales est fondée sur deux méthodes, soit :

- une méthode statistique : elle est fonction de l'historique des pertes et conduit à appliquer un taux de dépréciation par tranche de la balance âgée. L'analyse est réalisée sur un ensemble

homogène de créances, présentant des caractéristiques de crédit similaires du fait de leur appartenance à une catégorie de client et à un pays ;

- une méthode individuelle : l'appréciation de la probabilité et du montant de perte est effectuée au cas par cas en particulier pour les débiteurs publics non étatiques (antériorité du retard de règlement, autres créances ou dettes avec la contrepartie, notation par un organisme externe, situation géographique).

Les gains et pertes nets sur les prêts et créances correspondent aux produits d'intérêt et pertes de valeurs.

### Actifs et passifs évalués à leur juste valeur par le résultat

Cette catégorie comprend :

- les actifs et passifs de transaction que le Groupe a l'intention de revendre dans un terme proche et qui appartiennent à un portefeuille d'instruments financiers gérés ensemble et pour lequel il existe une pratique de cession à court terme. Les instruments dérivés non qualifiés de couverture sont aussi qualifiés d'actifs et passifs conclus à des fins de transaction ;
- les actifs désignés à la juste valeur sur option. Il s'agit principalement du portefeuille d'OPCVM de trésorerie dont la gestion et la performance sont fondées sur la juste valeur.

La variation de valeur de ces actifs est enregistrée au compte de résultat consolidé.

Les gains et pertes nets des actifs évalués à leur juste valeur par le résultat correspondent aux produits d'intérêts, dividendes et variation de juste valeur.

Pour les dérivés conclus à des fins de transaction, les gains et pertes nets correspondent aux flux échangés et à la variation de valeur de l'instrument.

#### 8.1.2.1 Autres actifs financiers non courants et courants

Les autres actifs financiers courants et non courants se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	Non courants		Courants		Total	
	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017
Montant brut	443,4	402,7	321,6	261,9	765,0	664,6
Pertes de valeur	-82,5	-69,7	-44,1	-32,9	-126,6	-102,6
<b>ACTIFS FINANCIERS NETS RELATIFS À DES PRÊTS ET CRÉANCES</b>	<b>360,9</b>	<b>333,0</b>	<b>277,5</b>	<b>229,0</b>	<b>638,4</b>	<b>562,0</b>
<b>AUTRES ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>16,1</b>	<b>11,2</b>	<b>2,8</b>	<b>5,1</b>	<b>18,9</b>	<b>16,3</b>
<b>ACTIFS LIQUIDES ET ACTIFS FINANCIERS LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>8,6</b>	<b>4,4</b>	<b>4,4</b>	<b>170,5</b>	<b>13,0</b>	<b>174,9</b>
<b>TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NETS</b>	<b>385,6</b>	<b>348,6</b>	<b>284,7</b>	<b>404,6</b>	<b>670,3</b>	<b>753,2</b>

### 8.1.2.2 Évolution des autres actifs financiers non courants

L'évolution de la valeur des autres actifs financiers non courants au cours de l'exercice 2017 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Entrées	Remboursements/Sorties	Variation de périmètre de consolidation	Pertes de valeurs <sup>(1)</sup>	Effets de change	Reclassement non courant/courant	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2017
Montant brut	443,4	188,0	-193,5	1,0	-2,5	-25,1	-8,7	-0,6	0,7	402,7
Pertes de valeur	-82,5	-	-	-	0,1	9,1	3,5	-	0,1	-69,7
<b>ACTIFS FINANCIERS NETS NON COURANTS EN PRÊTS ET CRÉANCES</b>	<b>360,9</b>	<b>188,0</b>	<b>-193,5</b>	<b>1,0</b>	<b>-2,4</b>	<b>-16,0</b>	<b>-5,2</b>	<b>-0,6</b>	<b>0,8</b>	<b>333,0</b>
<b>AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS</b>	<b>16,1</b>	<b>1,3</b>	<b>-3,7</b>	<b>0,2</b>	<b>-1,9</b>	<b>-0,1</b>	<b>-0,6</b>	<b>-0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>11,2</b>
<b>ACTIFS LIQUIDES ET ACTIFS FINANCIERS LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>8,6</b>	<b>4,1</b>	<b>-3,5</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-0,7</b>	<b>-4,0</b>	<b>-</b>	<b>-0,1</b>	<b>4,4</b>
<b>TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NETS NON COURANTS</b>	<b>385,6</b>	<b>193,4</b>	<b>-200,7</b>	<b>1,2</b>	<b>-4,3</b>	<b>-16,8</b>	<b>-9,8</b>	<b>-0,8</b>	<b>0,8</b>	<b>348,6</b>

(1) Les pertes de valeurs sont enregistrées en produits et charges financiers.

#### Actifs financiers non courants relatifs à des prêts et créances

Au 31 décembre 2017, 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 85,8 millions d'euros, contre 132,3 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Ces prêts concernent principalement les prêts accordés aux concessions chinoises à hauteur 58,4 millions d'euros.

#### Autres actifs financiers non courants

Ces derniers sont classés dans la catégorie « Actifs disponibles à la vente » selon les principes détaillés en note 8.1.2.

Les autres actifs financiers détenus par le Groupe dans des pays considérés à risque par le FMI, ne représentent pas de montants significatifs.

### 8.1.2.3 Évolution des actifs financiers courants

L'évolution des autres actifs financiers courants au cours de l'exercice 2017 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Variation de l'activité	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de la valeur	Pertes de valeurs <sup>(1)</sup>	Effets de change	Reclassement non courant/courant	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2017
Montant brut	321,6	-37,7	2,4	-	-9,6	-13,0	8,6	-1,0	-9,4	261,9
Pertes de valeur	-44,1	-	-0,5	-	8,4	2,5	-3,5	-	4,3	-32,9
<b>ACTIFS FINANCIERS COURANTS NETS RELATIFS À DES PRÊTS ET CRÉANCES</b>	<b>277,5</b>	<b>-37,7</b>	<b>1,9</b>	<b>-</b>	<b>-1,2</b>	<b>-10,5</b>	<b>5,1</b>	<b>-1,0</b>	<b>-5,1</b>	<b>229,0</b>
<b>AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS</b>	<b>2,8</b>	<b>-4,1</b>	<b>3,1</b>	<b>0,3</b>	<b>-</b>	<b>-0,3</b>	<b>0,6</b>	<b>-</b>	<b>2,7</b>	<b>5,1</b>
<b>ACTIFS LIQUIDES ET ACTIFS FINANCIERS LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>4,4</b>	<b>162,6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-0,6</b>	<b>4,1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>170,5</b>
<b>TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS NETS</b>	<b>284,7</b>	<b>120,8</b>	<b>5,0</b>	<b>0,3</b>	<b>-1,2</b>	<b>-11,4</b>	<b>9,8</b>	<b>-1,0</b>	<b>-2,4</b>	<b>404,6</b>

(1) Les pertes de valeurs sont enregistrées en produits et charges financiers.

Le traitement comptable des autres actifs financiers courants relatifs à des prêts et créances est conforme à celui requis pour les prêts et créances au sens de la norme IAS 39. Les autres actifs financiers sont classés dans la catégorie « Actifs disponibles à la vente » selon les principes détaillés en note 8.1.2.

### 8.1.3 Trésorerie et équivalents de trésorerie et trésorerie passive

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent tous les soldes en espèces, certains dépôts à terme, les titres de créances négociables ainsi que les OPCVM.

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 trois mois (contractuellement ou du fait d'une option de sortie anticipée au minimum tous les trois 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 à la directive de la Commission européenne 2009/65/EC datée du 13 juillet 2009, et sont des OPCVM relevant de la

classification AMF n°2005-02 du 25 janvier 2005 modifiée le 3 mai 2011.

Conformément à la position de l'AMF n°2011-13 du 23 septembre 2011, ces OPCVM sont présumés remplir les critères définis par IAS 7 d'équivalents de trésorerie. En effet, ces OPCVM sont liquidables à la demande quotidiennement ce qui leur confère des attributs de placement court-terme, hautement liquide et facilement convertible 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 2017 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Variation de l'activité	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de juste valeur <sup>(1)</sup>	Effets de change	Reclassement en actifs/ passifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2017
Disponibilités	864,9	-22,8	56,0	-	-24,4	-2,3	1,4	872,8
Équivalents de trésorerie	4 656,5	730,9	9,4	-	-5,0	-1,2	0,5	5 391,1
<b>TRÉSorerIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSorerIE</b>	<b>5 521,4</b>	<b>708,1</b>	<b>65,4</b>	<b>-</b>	<b>-29,4</b>	<b>-3,5</b>	<b>1,9</b>	<b>6 263,9</b>
<b>Trésorerie passive</b>	<b>246,8</b>	<b>-39,4</b>	<b>14,4</b>	<b>-</b>	<b>-12,3</b>	<b>-</b>	<b>-0,6</b>	<b>208,9</b>
<b>Trésorerie nette</b>	<b>5 274,6</b>	<b>747,5</b>	<b>51,0</b>	<b>-</b>	<b>-17,1</b>	<b>-3,5</b>	<b>2,5</b>	<b>6 055,0</b>

(1) Les ajustements de juste valeur sont enregistrés en produits et charges financiers.

La trésorerie et équivalents de trésorerie s'élèvent à 6 263,9 millions d'euros, dont 288,1 millions d'euros « soumis à restriction » au 31 décembre 2017.

La hausse de la trésorerie sur l'exercice reflète notamment la variation des emprunts obligataires dont les émissions pour un nominal de 1,8 milliards d'euros dépassent les remboursements pour un nominal de 1,3 milliards d'euros, la hausse de l'encours de billets de trésorerie pour 726,8 millions d'euros et l'affectation en actifs liquides pour 150 millions d'euros, non classés comptablement en trésorerie.

Au 31 décembre 2017, les disponibilités sont détenues par la France à hauteur de 38,5 millions d'euros, l'Europe hors France à hauteur de 213,8 millions d'euros, le Reste du monde à hauteur de 272,1 millions d'euros, les Activités mondiales à hauteur de 136,7 millions d'euros, le segment Autres à hauteur de 211,7 millions d'euros (dont Veolia Environnement à hauteur de 89,3 millions d'euros).

Les placements des excédents de trésorerie, non remontés au niveau de Veolia Environnement, sont gérés dans le cadre des procédures définies par le Groupe. La note 8.3.2 – « Gestion du risque de liquidité » donne la ventilation par nature des placements.

Au 31 décembre 2017 les équivalents de trésorerie sont détenus essentiellement par Veolia Environnement à hauteur de 5 266,7 millions d'euros dont des OPCVM pour 4 314,3 millions d'euros, et des dépôts à terme pour 950,1 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 Principes

L'évaluation et la comptabilisation des actifs et passifs financiers sont définies par la norme IAS 39. L'évaluation à la juste valeur intègre notamment le risque de non-exécution du Groupe ou des contreparties, déterminé sur la base de probabilités de défaut issues de la table des agences de notation.

La juste valeur de tous les actifs et passifs financiers est déterminée à la clôture soit à des fins de comptabilisation soit à des fins d'informations données en annexes.

La juste valeur est déterminée, soit :

- en fonction de prix cotés sur un marché actif (niveau 1) ;
- à partir de techniques de valorisation interne faisant appel à des méthodes de calcul mathématiques usuelles intégrant des données observables sur les marchés (cours à terme, courbes de taux...), les valorisations issues de ces modèles sont ajustées afin de tenir compte d'une évolution raisonnable du risque de crédit du Groupe ou de la contrepartie (niveau 2) ;
- à partir de techniques de valorisation interne intégrant des paramètres estimés par le Groupe en l'absence de données observables (niveau 3).

#### Prix cotés sur un marché actif (niveau 1)

Lorsque des prix cotés sur un marché actif sont disponibles, ils sont retenus prioritairement pour la détermination de la valeur de marché. Les valeurs mobilières de placement et certains emprunts obligataires cotés sont valorisés sur cette base.

### Justes valeurs déterminées à partir de modèles intégrant des données observables sur les marchés (niveau 2)

La majorité des instruments financiers dérivés (swaps, caps, floors...) est négociée sur des marchés de gré à gré sur lesquels il n'existe pas de prix cotés. Par conséquent, leur valorisation est opérée sur la base de modèles communément utilisés par les intervenants pour évaluer ces instruments financiers.

Les valorisations calculées en interne sur les instruments dérivés font l'objet chaque semestre de contrôles de cohérence avec les valorisations transmises par nos contreparties.

La juste valeur des emprunts non cotés est calculée en actualisant les flux contractuels au taux d'intérêt du marché.

Pour les dettes et créances à moins d'un an et certaines dettes et créances à taux variable, la valeur comptable est considérée comme une approximation raisonnable de la juste valeur compte tenu des faibles délais de paiement et de règlement utilisés par le Groupe.

S'agissant de prêts et de créances à taux fixe, leur juste valeur est dépendante de l'évolution des taux d'intérêts et du risque de crédit de la contrepartie.

Les valorisations issues de ces modèles sont ajustées afin de tenir compte de l'évolution du risque de crédit du Groupe.

### Justes valeurs déterminées à partir de modèles intégrant certaines données non observables (niveau 3)

Les instruments dérivés évalués sur la base de modèles internes avec certains paramètres non observables sont certains instruments dérivés sur électricité pour lesquels il n'y a pas de prix cotés sur des marchés actifs (notamment pour les options d'achat d'électricité de maturité très longue) ni de données observables sur les marchés (cours à terme des composantes matières, courbes de taux...) en particulier pour les échéances éloignées.

## 8.2.2 Actifs financiers

Les tableaux ci-dessous présentent la valeur nette comptable et la juste valeur des actifs financiers du Groupe, regroupés selon les catégories définies par la norme IFRS 7, au 31 décembre 2017.

Au 31 décembre 2017

(en millions d'euros)	Note	Valeur dans l'état de la situation financière consolidée	Catégories d'actifs financiers à la juste valeur			Juste valeur	Mode de détermination de la juste valeur		
			Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Actifs à la juste valeur par le compte de résultat consolidé		Total	Niveau 1	Niveau 2
Titres de participations non consolidés		70,6	70,6	-	-	70,6	-	70,6	-
Actifs financiers opérationnels courants et non courants	Note 5.4	1 614,1	-	1 614,1	-	1 809,5	-	1 809,5	-
Autres actifs financiers non courants	Note 8.1.2	348,6	15,6	333,0	-	348,6	-	348,6	-
Créances clients	Note 5.3	6 158,7	-	6 158,7	-	6 158,7	-	6 158,7	-
Autres créances d'exploitation courantes	Note 5.3	478,4	-	478,4	-	478,4	-	478,4	-
Autres actifs financiers courants	Note 8.1.2	404,6	175,6	229,0	-	404,6	-	404,6	-
Instruments dérivés courants et non courants	Note 8.3	97,0	-	-	97,0	97,0	-	97,0	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 8.1.3	6 263,9	-	-	6 263,9	6 263,9	5 187,2	1 076,7	-
<b>TOTAL</b>		<b>15 435,9</b>	<b>261,8</b>	<b>8 813,2</b>	<b>6 360,9</b>	<b>15 631,3</b>	<b>5 187,2</b>	<b>10 444,1</b>	<b>-</b>

La trésorerie et les équivalents de trésorerie de niveau 2 sont principalement composés de titres de créances négociables et de dépôts à terme.

### 8.2.3 Passifs financiers

Les tableaux ci-dessous présentent la valeur nette comptable et la juste valeur des passifs financiers regroupés selon les catégories définies par la norme IFRS 7, au 31 décembre 2017.

Au 31 décembre 2017									
		Valeur dans l'état de la situation financière consolidée	Catégories de passifs financiers à la juste valeur			Juste valeur	Mode de détermination de la juste valeur		
(en millions d'euros)	Note	Total	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
<b>Emprunts et autres passifs financiers</b>									
Emprunts obligataires non courants	Note 8.1.1	8 901,1	8 901,1	-	-	10 481,5	10 383,2	98,3	-
Dettes financières non courantes	Note 8.1.1	564,1	564,1	-	-	603,3	-	603,3	-
Dettes financières courantes	Note 8.1.1	4 117,5	4 117,5	-	-	4 117,5	-	4 117,5	-
Trésorerie passive	Note 8.1.3	208,9	208,9	-	-	208,9	-	208,9	-
Dettes fournisseurs	Note 5.3	4 218,7	4 218,7	-	-	4 218,7	-	4 218,7	-
Passifs du domaine concédé courants et non courants	Note 5.5	1 367,0	1 367,0	-	-	1 367,0	-	1 367,0	-
Instruments dérivés courants et non courants	Note 8.3	157,5	-	157,5	-	157,5	-	112,8	44,7
Autres dettes d'exploitation	Note 5.3	4 009,2	4 009,2	-	-	4 009,2	-	4 009,2	-
<b>TOTAL</b>		<b>23 544,0</b>	<b>23 386,5</b>	<b>157,5</b>	<b>-</b>	<b>25 163,6</b>	<b>10 383,2</b>	<b>14 735,7</b>	<b>44,7</b>

### 8.2.4 Compensation des actifs et passifs financiers

Au 31 décembre 2017, 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 2017, ces dérivés sont comptabilisés à l'actif pour un montant de 97,0 millions d'euros et au passif pour un montant de 157,5 millions d'euros dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe.

d'investissements. Certaines opérations conformes à la politique de gestion des risques de taux et de change du Groupe ne répondant pas aux critères de la comptabilité de couverture sont comptabilisées comme des instruments à des fins de transaction.

Les instruments dérivés sont évalués à leur juste valeur dans l'état de la situation financière consolidée. Sauf exception détaillée ci-dessous, la variation de juste valeur des instruments dérivés est enregistrée en contrepartie du compte de résultat consolidé. Les justes valeurs des dérivés sont estimées à partir des modèles de valorisations communément utilisés prenant en compte les données issues des marchés actifs.

Les gains et pertes nets des instruments à la juste valeur par le compte de résultat consolidé correspondent aux flux échangés et à la variation de valeur de l'instrument.

Les instruments dérivés peuvent être désignés comme instruments de couverture selon trois types de relations de couverture : de juste valeur, de flux de trésorerie ou d'investissement net dans une activité à l'étranger :

- la couverture de juste valeur est une couverture de l'exposition aux variations de la juste valeur d'un actif ou passif comptabilisé, ou d'une partie identifiée de cet actif ou de ce passif, qui est attribuable à un risque particulier, notamment les risques de taux et de change et qui affecterait le résultat net présenté ;

## 8.3 Risques de marché et instruments financiers

### Instruments dérivés

Le Groupe utilise principalement des instruments financiers dérivés pour couvrir son exposition aux risques de change et de taux d'intérêt résultant de ses activités opérationnelles, financières et

- la couverture de flux de trésorerie est une couverture de l'exposition aux variations de flux de trésorerie qui sont attribuables à un risque particulier associé à un actif ou passif comptabilisé ou à une transaction prévue (par exemple une vente ou un achat attendu) et qui affecterait le résultat net présenté ;
- la couverture d'un investissement net à l'étranger couvre l'exposition au risque de change de l'actif net (y compris les prêts considérés comme faisant partie de l'investissement) de l'activité à l'étranger (IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères »).

La comptabilité de couverture d'un actif, d'une dette, d'un engagement ferme, d'un flux de trésorerie ou d'un investissement net à l'étranger est applicable si :

- la relation de couverture est clairement définie et documentée à la date de sa mise en place ;
- l'efficacité de la relation de couverture est démontrée dès son origine puis par la vérification régulière de la corrélation entre la variation de la valeur de marché de l'instrument de couverture et celle de l'élément couvert. La fraction inefficace de la couverture est systématiquement enregistrée en résultat.

L'application de la comptabilité de couverture a les conséquences suivantes :

- pour les couvertures de juste valeur d'actifs ou de passifs existants, la partie couverte de ces éléments est évaluée dans l'état de la situation financière consolidée à sa juste valeur. La variation de cette juste valeur est enregistrée en contrepartie du compte de résultat consolidé, où elle est compensée par les variations symétriques de juste valeur des instruments financiers de couverture, dans la limite de leur efficacité ;
- pour les couvertures de flux de trésorerie, la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement en autres éléments du résultat global, la variation de juste valeur du sous-jacent n'étant pas enregistrée dans l'état de la situation financière consolidée. La variation de valeur de la part inefficace est comptabilisée quant à elle en résultat. Les montants enregistrés en autres éléments du résultat global sont reclassés en résultat du ou des mêmes périodes que celles au cours desquelles l'actif acquis ou le passif émis affecte le résultat ;
- pour les couvertures d'un investissement net, la partie des profits ou des pertes sur l'instrument de couverture qui est considérée comme efficace est comptabilisée en autres éléments du résultat global dans les écarts de conversion, la partie inefficace est comptabilisée dans le compte de résultat consolidé. Le profit ou la perte inscrit dans les écarts de conversion est comptabilisé en résultat lors de la sortie de l'investissement à l'étranger.

## Dérivés incorporés

Un dérivé incorporé est une composante d'un contrat qui répond à la définition d'un instrument dérivé et dont les caractéristiques économiques ne sont pas étroitement liées à celle du contrat hôte. Un dérivé incorporé doit être séparé de son contrat hôte et comptabilisé selon les règles applicables aux dérivés si et seulement si les trois conditions suivantes sont remplies :

- les caractéristiques économiques et les risques du dérivé incorporé ne sont pas étroitement liés aux caractéristiques économiques et aux risques du contrat hôte ;

- le dérivé incorporé respecte la définition d'un dérivé selon la norme IAS 39 ;
- le contrat composé n'est pas évalué à la juste valeur avec comptabilisation des variations de juste valeur par le biais du compte de résultat consolidé.

## Achats/ventes de matières premières

Ces contrats d'achats/ventes sont généralement traités en dehors du champ d'application d'IAS 39 (traitement « own-use »), à l'exception de certaines opérations spécifiques sur le charbon et l'électricité. Pour ces opérations spécifiques, la comptabilité de couverture de flux de trésorerie est systématiquement privilégiée.

Les options et contrats d'achat et de vente à terme avec livraison physique sont considérés comme exclus du champ d'application de la norme IAS 39 dès lors qu'ils ont été conclus à des fins d'usage propre (*exception for own-use*).

Cette qualification est démontrée lorsque les conditions suivantes sont réunies :

- les volumes achetés ou vendus au titre de ces contrats correspondent à des besoins d'exploitation de la filiale ;
- les contrats ne donnent pas lieu à un règlement net au sens de la norme IAS 39 et, en particulier, une livraison physique intervient systématiquement ;
- les contrats ne sont pas assimilables à des ventes d'options au sens de la norme IAS 39.

Certaines filiales effectuent des transactions sur l'électricité (contrats à terme, options) qui sont comptabilisées comme des instruments financiers dérivés, conformément à la norme IAS 39.

Les instruments entrant dans le champ d'application de la norme IAS 39 sont des instruments dérivés et sont évalués à leur juste valeur, le plus souvent établie à partir de données observables. La variation de juste valeur est comptabilisée en résultat opérationnel. L'impact net du dénouement des opérations est enregistré en Chiffre d'affaires.

Dans le cadre de ses activités opérationnelles et financières, le Groupe est exposé aux risques financiers détaillés ci-après :

- les risques de marché présentés :
  - risque de taux d'intérêt (couverture de juste valeur de taux, couverture de flux de trésorerie et dérivés de taux non qualifiés de couverture),
  - risque de change (couverture des investissements nets à l'étranger, couverture des expositions de change bilantielles par des dérivés non qualifiés de couverture, dérivés incorporés, exposition globale au risque de change),
  - risque sur matières premières (risque sur carburants, combustibles et électricité, risque sur droit d'émission de gaz à effet de serre) ;
- le risque de liquidité ;
- le risque de crédit.

Le risque action est détaillé dans les notes 8.1.3.2 et 9.2.2.2.

### 8.3.1 Gestion des risques de marchés

Le Groupe a recours à des instruments financiers dérivés pour gérer et réduire ses expositions aux risques de taux d'intérêt, de change et de matières premières.

La juste valeur dans l'état de la situation financière consolidée des instruments financiers dérivés est la suivante :

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2016		Au 31 décembre 2017	
		Actif	Passif	Actif	Passif
<b>Instruments dérivés de taux</b>	<b>8.3.1.1</b>	<b>13,2</b>	<b>31,9</b>	<b>7,0</b>	<b>21,4</b>
Couvertures de juste valeur		9,6	9,3	4,3	15,4
Couvertures de flux de trésorerie		-	14,1	-	0,5
Dérivés non qualifiés de couverture		3,6	8,5	2,7	5,5
<b>Instruments dérivés de change</b>	<b>8.3.1.2</b>	<b>86,6</b>	<b>148,0</b>	<b>70,8</b>	<b>75,4</b>
Couvertures d'investissements nets		18,6	12,7	23,1	11,2
Couvertures de juste valeur		17,4	27,7	13,8	9,9
Couvertures de flux de trésorerie		1,5	1,5	1,0	3,8
Dérivés non qualifiés de couverture		49,1	106,1	32,9	50,5
<b>Instruments dérivés de matières premières</b>	<b>8.3.1.3</b>	<b>21,8</b>	<b>60,5</b>	<b>19,2</b>	<b>60,7</b>
<b>TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS</b>		<b>121,6</b>	<b>240,4</b>	<b>97,0</b>	<b>157,5</b>
<b>Dont instruments dérivés non courants</b>		<b>43,2</b>	<b>122,4</b>	<b>27,1</b>	<b>108,4</b>
<b>Dont instruments dérivés courants</b>		<b>78,4</b>	<b>118,0</b>	<b>69,9</b>	<b>49,1</b>

Les justes valeurs des instruments dérivés inscrites dans l'état de la situation financière consolidée et leur mode de détermination (selon la description présentée en note 8.2.1) se répartissent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017		Niveau 2 (en %)		Niveau 3 (en %)	
	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés de taux	7,0	21,4	100,0 %	100,0 %	-	-
Instruments dérivés de change	70,8	75,4	100,0 %	100,0 %	-	-
Instruments dérivés de matières premières	19,2	60,7	100,0 %	26,2 %	-	73,8 %
<b>TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS</b>	<b>97,0</b>	<b>157,5</b>	<b>100,0 %</b>	<b>71,6 %</b>	<b>0,0 %</b>	<b>28,4 %</b>

Les instruments dérivés évalués sur la base de modèles internes avec certains paramètres non observables sont notamment des instruments dérivés sur électricité (cf. note 8.3.1.3) pour lesquels il n'y a pas de prix cotés sur des marchés actifs (notamment

pour les options d'achats d'électricité de maturité très longue), ni de données observables sur les marchés (cours à terme des composantes matières) en particulier pour les échéances éloignées. Les paramètres sont alors estimés par les experts de Veolia.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016		Niveau 2 (en %)		Niveau 3 (en %)	
	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés de taux	13,2	31,9	100,0 %	100,0 %	-	-
Instruments dérivés de change	86,6	148,0	100,0 %	100,0 %	-	-
Instruments dérivés de matières premières	21,8	60,5	100,0 %	19,2 %	-	80,8 %
<b>TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS</b>	<b>121,6</b>	<b>240,4</b>	<b>100,0 %</b>	<b>79,6 %</b>	<b>0,0 %</b>	<b>20,4 %</b>

### 8.3.1.1 Gestion du risque de taux d'intérêt

La structure de financement du Groupe expose naturellement celui-ci aux risques de variation des taux d'intérêt. Ainsi, la position de trésorerie couvre les dettes à taux variables impactant les résultats financiers en fonction de l'évolution des taux d'intérêt.

La dette à court terme est principalement indexée sur des indices de taux court (Eonia pour le programme de billets de trésorerie et Euribor/Libor pour les principales autres lignes de dette court terme). La dette moyen et long terme du Groupe est composée de dettes à taux fixe et à taux variable.

Le Groupe gère une position taux fixe/taux variable par devise afin de limiter l'impact des variations d'intérêts sur son résultat tout en optimisant le coût de sa dette, et utilise pour cela des instruments fermes et optionnels d'échanges de taux d'intérêt.

Ces contrats d'échange de taux utilisés peuvent être désignés comme instrument de couverture dans une relation de couverture de juste valeur ou de flux futurs de trésorerie.

Le tableau ci-dessous présente l'exposition au risque de taux de la dette brute (définie comme étant la somme des dettes financières non courantes, des dettes financières courantes et de la trésorerie passive) avant et après couverture économique.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016		Au 31 décembre 2017	
	Encours	% dette totale	Encours	% dette totale
Taux fixe	9 082,5	68,1 %	10 084,1	70,6 %
Taux variable	4 263,0	31,9 %	4 197,0	29,4 %
<b>Dette brute avant couverture</b>	<b>13 345,5</b>	<b>100,0 %</b>	<b>14 281,1</b>	<b>100,0 %</b>
Taux fixe	8 260,5	61,9 %	8 802,4	61,6 %
Taux variable	5 090,0	38,1 %	5 478,7	38,4 %
<b>Dette brute après couverture et réévaluation à la juste valeur des dettes à taux fixe</b>	<b>13 350,5</b>	<b>100,0 %</b>	<b>14 281,1</b>	<b>100,0 %</b>
<b>Imputation de la juste valeur des dérivés de couverture (actifs)/passifs</b>	<b>-5,0</b>		<b>-1,3</b>	
<b>DETTE BRUTE AU COÛT AMORTI</b>	<b>13 345,5</b>		<b>14 279,8</b>	

Au 31 décembre 2017, la dette brute totale après couverture est à taux fixe à hauteur de 61,6 % et à taux variable à hauteur de 38,4 %.

Au 31 décembre 2017, le Groupe dispose d'une trésorerie et équivalents de trésorerie de 6 263,9 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 active) est de 960,1 millions d'euros dont 2 425,6 millions à moins d'un an, -116,7 millions d'euros de 1 à cinq ans et -1 348,8 millions à plus de cinq ans.

### Couverture de juste valeur de taux

Le risque de variation de valeur de la dette est couvert par des swaps prêteurs taux fixes – emprunteurs taux variables qui correspondent à des opérations de variabilisation de dettes obligataires (cf. note 8.1.1.1).

Les swaps qualifiés de couverture de juste valeur représentent un encours notionnel de 1 362,7 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 1 366,8 millions d'euros au 31 décembre 2016, avec une juste valeur nette de -11,1 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 0,3 millions d'euros au 31 décembre 2016, inscrite dans l'état de la situation financière consolidée qui se décompose comme suit :

Swaps prêteur taux fixe/ emprunteur taux variable (en millions d'euros)	Montant notionnel des contrats par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des Actifs	Total des passifs
<b>Au 31 décembre 2017</b>	<b>1 362,7</b>	<b>112,7</b>	<b>-</b>	<b>1 250,0</b>	<b>4,3</b>	<b>15,4</b>
Au 31 décembre 2016	1 366,8	-	116,8	1 250,0	9,6	9,3

La variation du montant nominal du portefeuille de couverture de juste valeur s'explique principalement par l'effet change sur les nominaux des swaps libellés en livre sterling pour un total de -4,1 millions d'euros.

La variation de la juste valeur des swaps de variabilisation s'explique pour l'essentiel par la baisse de valeur des swaps mis en place fin 2016 ainsi que par la dépréciation de la livre sterling face à l'euro.

## Couverture de flux de trésorerie de taux

Swaps prêteur taux variable/emprunteur taux fixe/achats de caps (en millions d'euros)	Montant notionnel des contrats par date de maturité			Juste valeur des dérivés		
	Total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
<b>Au 31 décembre 2017</b>	<b>14,2</b>	-	<b>3,1</b>	<b>11,1</b>	-	<b>0,5</b>
Au 31 décembre 2016	560,9	-	-	560,9	-	14,1

La variation du montant nominal du portefeuille de couverture de flux de trésorerie s'explique principalement par :

- le déboucement anticipé de swaps en pré-couverture de l'émission obligataire de mars 2017 pour un montant de 500 millions d'euros ;
- le déboucement anticipé de swaps en couverture d'un financement de projet en Italie pour un montant de 32 millions d'euros ;
- l'amortissement des nominaux de swaps portés par les filiales du Groupe pour un montant de 15 millions d'euros.

Le montant inscrit directement dans les capitaux propres, part du Groupe, au titre des dérivés de taux en couverture de flux de trésorerie s'élève à -9,9 millions d'euros après prise en compte de l'impôt au 31 décembre 2017.

Les flux contractuels associés aux swaps de taux sont payés de façon simultanée aux flux contractuels des emprunts à taux variables et le montant différé en autres éléments du résultat global est reconnu en résultat sur la période où le flux d'intérêt de la dette impacte le résultat.

La variation de la juste valeur des swaps de fixation s'explique pour l'essentiel par la variation du portefeuille (déboucement anticipé et déqualification) pour un montant de 13,4 millions d'euros.

### Dérivés de taux non qualifiés de couverture

Un certain nombre d'instruments financiers dérivés n'ont pas été qualifiés de couverture au regard de la norme IAS 39. Le Groupe considère néanmoins que ces opérations ne présentent pas de caractère spéculatif et sont nécessaires à la gestion efficace de son exposition au risque de taux d'intérêt.

(en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2017			Juste valeur des dérivés		
	Total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Total instruments financiers fermes	3 170,6	3 119,8	33,2	17,6	2,7	5,5
Total instruments financiers optionnels	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DÉRIVÉS DE TAUX NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE</b>	<b>3 170,6</b>	<b>3 119,8</b>	<b>33,2</b>	<b>17,6</b>	<b>2,7</b>	<b>5,5</b>

La variation du montant du portefeuille de dérivés de taux non qualifiés de couverture entre 2016 et 2017 s'explique principalement par :

- l'arrivée à échéance d'environ 1 838 millions d'euros d'instruments financiers à court terme en couverture des placements de trésorerie ;

- la mise en place de nouvelles opérations en couverture des placements de trésorerie pour un total de 3 007 millions d'euros ;
- l'arrivée à échéance d'opérations de couverture économique mais non qualifiables comptablement pour un montant total de 350 millions d'euros.

Pour rappel, l'analyse au **31 décembre 2016** est la suivante :

(en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2016			Juste valeur des dérivés		
	Total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Total instruments financiers fermes	2 358,6	-	2 304,4	54,2	3,6	8,5
Total instruments financiers optionnels	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DÉRIVÉS DE TAUX NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE</b>	<b>2 358,6</b>	-	<b>2 304,4</b>	<b>54,2</b>	<b>3,6</b>	<b>8,5</b>

### 8.3.1.2 Gestion du risque de change

Les activités internationales que le Groupe exerce génèrent des flux dans de nombreuses devises.

La trésorerie centrale du Groupe gère le risque de change de façon centralisée dans le cadre de limites fixées par le Directeur Financier.

Le risque de change, tel que défini par la norme IFRS 7, est principalement généré par :

- 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.

#### 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	12 061,6	2 144,0	2 383,0	999,8	1 068,2	1 048,1	734,9	4 685,0	25 124,6	1 406,2	-1 150,5
Résultat opérationnel	192,4	173,7	113,2	132,0	174,6	59,7	181,2	258,0	1 284,8	118,9	-97,2

#### Risque de change sur le coût de financement

Les implantations à l'étranger conduisent à mettre en place des financements en devises locales.

Les dettes en devises étrangères portées par la société mère Veolia Environnement SA sont généralement couvertes soit par des instruments dérivés soit adossées à des actifs dans la même devise.

Le coût de financement du Groupe, soit -410,6 millions d'euros équivalents au 31 décembre 2017, est principalement libellé en EUR (54 %), GBP (12 %), USD (9 %), CNY (6 %), PLN (4 %) et HKD (3 %).

Une appréciation de 10 % des principales devises auxquelles le Groupe est exposé (GBP, USD, PLN, HKD et CNY) face à l'euro entraînerait une hausse du coût de financement de 15,6 millions d'euros et une dépréciation de 10 % entraînerait une baisse du coût de financement de 12,8 millions d'euros.

#### Risque de change et de conversion dans l'état de la situation financière consolidée

De par sa présence internationale, l'état de la situation financière consolidée du Groupe est sensible aux variations de change. Une variation de l'euro affecte la conversion dans la situation financière consolidée des actifs de filiales libellés en devise étrangère.

Face aux actifs les plus significatifs, le Groupe a émis de la dette dans les devises concernées. Les principaux actifs nets du Groupe se situent aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Chine, en Pologne et en République Tchèque.

Une appréciation de 10 % des principales devises des pays ci-dessus face à l'euro entraînerait une hausse de l'actif net de 431 millions d'euros et une dépréciation de 10 % une baisse des actifs nets de 353 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 2017 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	152,2	152,2	-	-	0,6	0,6
Swap prêteurs devises	1,3	1,3	-	-	-	-
Instruments optionnels	1 048,8	1 048,8	-	-	20,8	2,8
Dérivé incorporé (vente à terme)	6,7	6,7	-	-	-	0,6
Cross currency swaps	150,8	-	90,8	60,0	1,7	7,2
<b>Total dérivés de change</b>	<b>1 359,8</b>	<b>1 209,0</b>	<b>90,8</b>	<b>60,0</b>	<b>23,1</b>	<b>11,2</b>
Emprunts USD	-	-	-	-	N/A	N/A
Emprunts CNY	-	-	-	-	N/A	N/A
<b>Total financements</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 359,8</b>	<b>1 209,0</b>	<b>90,8</b>	<b>60,0</b>	<b>23,1</b>	<b>11,2</b>

Les swaps de change susmentionnés sont de durée courte mais ils sont en général renouvelés à l'échéance, en attente d'un financement dans la devise du pays considéré et de durée appropriée.

La variation de juste valeur par rapport au 31 décembre 2016 s'explique pour l'essentiel par l'impact de la variation de juste valeur des cross currency swaps et des swaps emprunteurs pour -11,8 millions d'euros ainsi que par la variation de juste valeur du portefeuille d'options pour +16,4 millions d'euros.

Les prêts et créances intra-groupes faisant partie d'un investissement à l'étranger (IAS 21) font l'objet d'une couverture quasi-systématique par un financement externe en devises ou *via* des dérivés de change (cross currency swap, change à terme) répondant aux critères de qualification imposés par la norme IAS 39. Les écarts de change remontés en réserve de conversion au titre des instruments de couverture sont symétriquement inverses aux écarts de change constatés

en réserves de conversion au titre des créances faisant partie de l'investissement net sauf dans les cas où :

- le prêt intra-groupe faisant partie de l'investissement net à l'étranger ne fait pas l'objet d'une couverture ;
- il existe une inefficacité de la couverture provenant de la différence entre le montant nominal de la couverture et le montant de l'actif net couvert ;
- seul l'actif net de la filiale à l'étranger (hors prêt faisant partie de l'investissement net) fait l'objet d'une couverture.

Les écarts de change enregistrés en réserve de conversion Groupe, au 31 décembre 2017, pour un montant de -215,9 millions d'euros s'expliquent principalement par la variation de l'effet change provenant de la couverture des investissements en :

- dollar américain pour -135,2 millions d'euros ;
- dollar de Hong Kong pour +96,0 millions d'euros ;
- couronne tchèque pour +19,8 millions d'euros ;
- renminbi chinois pour -118,7 millions d'euros.

Pour rappel, l'analyse au 31 décembre 2016 est la suivante :

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2016 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	602,0	549,4	-	52,6	10,9	5,4
Instruments optionnels	409,6	409,6	-	-	3,1	1,5
Dérivé incorporé (vente à terme)	26,3	19,7	6,6	-	-	2,1
Cross currency swaps	244,7	93,9	90,8	60,0	4,6	3,7
<b>Total dérivés de change</b>	<b>1 282,6</b>	<b>1 072,6</b>	<b>97,4</b>	<b>112,6</b>	<b>18,6</b>	<b>12,7</b>
Emprunts USD	379,5	-	-	379,5	N/A	N/A
Emprunts CNY	8,3	-	8,3	-	N/A	N/A
<b>Total financements</b>	<b>387,8</b>	<b>-</b>	<b>8,3</b>	<b>379,5</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 670,4</b>	<b>1 072,6</b>	<b>105,7</b>	<b>492,1</b>	<b>18,6</b>	<b>12,7</b>

**Couverture de juste valeur de change**

Les instruments financiers qualifiés de « couverture de juste valeur » se décomposent, par nature, de la façon suivante :

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2017 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	155,9	154,0	1,9	-	1,8	4,6
Ventes à terme	411,0	401,6	9,4	-	12,0	5,3
<b>DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE JUSTE VALEUR</b>	<b>566,9</b>	<b>555,6</b>	<b>11,3</b>	<b>-</b>	<b>13,8</b>	<b>9,9</b>

Les couvertures de juste valeur ci-dessus concernent pour l'essentiel des couvertures de change dans le cadre de contrats de construction d'usines de traitement d'eau ou de traitement de boue par incinération.

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2016 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	183,8	166,9	16,9	-	12,0	0,8
Ventes à terme	518,7	476,6	42,1	-	5,4	26,9
<b>DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE JUSTE VALEUR</b>	<b>702,5</b>	<b>643,5</b>	<b>59,0</b>	<b>-</b>	<b>17,4</b>	<b>27,7</b>

**Couverture de flux de trésorerie de change**

Les instruments financiers qualifiés de « couverture de flux de trésorerie » se décomposent, par nature, de la façon suivante :

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2017 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	61,4	58,4	3,0	-	0,6	1,2
Ventes à terme	101,1	86,6	14,5	-	0,4	2,6
<b>DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>162,5</b>	<b>145,0</b>	<b>17,5</b>	<b>-</b>	<b>1,0</b>	<b>3,8</b>

Les couvertures de flux de trésorerie ci-dessus relèvent pour l'essentiel d'opérations relatives à des achats/ventes à terme de devises différentes de la devise fonctionnelle des entités considérées pour des besoins liés à leur activité propre.

Il s'agit notamment de couvertures liées aux achats et ventes de matières premières en Europe centrale.

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2016 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	46,1	39,6	6,5	-	0,6	0,4
Ventes à terme	67,9	63,5	4,4	-	0,9	1,0
<b>DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>114,0</b>	<b>103,1</b>	<b>10,9</b>	<b>-</b>	<b>1,5</b>	<b>1,4</b>

### Couverture des expositions de change dans l'état de la situation financière consolidée par des dérivés non qualifiés de couverture

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2017 par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Swaps prêteurs et achats à terme	1 673,0	1 667,5	5,5	-	4,1	3,9
Swaps emprunteurs et ventes à terme	5 459,1	5 324,9	81,6	52,6	28,5	29,2
Options de change	-	-	-	-	-	-
Dérivés incorporés	43,1	19,4	23,7	-	0,3	17,4
<b>DÉRIVÉS DE CHANGE NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE</b>					<b>32,9</b>	<b>50,5</b>

Le portefeuille de dérivés de change ci-dessus est principalement contracté par Veolia Environnement dans le but de couvrir un endettement net en devises (constitué d'emprunts en devises ainsi que des prêts et emprunts intra-groupes en devises).

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels Au 31 décembre 2016 par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Swaps prêteurs et achats à terme	1 903,7	1 900,0	3,7	-	27,9	5,3
Swaps emprunteurs et ventes à terme	5 415,1	5 409,6	5,5	-	21,2	82,3
Options de change	-	-	-	-	-	-
Dérivés incorporés	68,5	21,3	47,2	-	-	18,6
<b>DÉRIVÉS DE CHANGE NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE</b>					<b>49,1</b>	<b>106,2</b>

#### 8.3.1.3 Gestion du risque sur matières premières

Dans le cadre de ses activités de collecte, le Groupe peut avoir recours à des contrats d'achats fermes de carburant (qualifiés de « own use ») ainsi qu'à des instruments dérivés.

Le Groupe a également souscrit des contrats à long terme d'achats de gaz, de charbon, d'électricité et de biomasse visant à sécuriser ses approvisionnements. Dans la majorité des cas, ces engagements sont réciproques, les tiers concernés ayant une obligation de livrer les quantités négociées dans ces contrats et le Groupe de les enlever.

Dans le cadre des activités de ventes d'électricité sur les marchés de gros, le Groupe peut être amené à souscrire des ventes à terme d'électricité visant à sécuriser la production future (avec des maturités n'excédant pas trois ans).

Les prix des matières de type carburants/combustibles ou encore électricité connaissent des variations qui peuvent être sensibles. Les contrats long terme établis par Veolia comprennent généralement des clauses de révision de prix et/ou d'indexation qui permettent de répercuter l'essentiel de la hausse des coûts des matières premières ou des carburants et combustibles sur les prix des prestations

vendues aux clients, même si cette répercussion peut se faire parfois avec un décalage dans le temps.

Néanmoins, dans le cadre de la gestion de leurs approvisionnements et de l'optimisation de leurs coûts ou de la couverture d'une production future, certaines filiales du Groupe, selon leurs activités, peuvent être amenées à s'engager dans des contrats d'achat et de vente à terme de matières ou encore à mettre en place des dérivés permettant de figer les coûts des approvisionnements ou les prix de vente de matières premières produites (électricité).

Au 31 décembre 2017, la juste valeur des instruments dérivés sur matières premières ressort respectivement à 19,2 millions d'euros à l'actif et à 60,7 millions d'euros au passif. La variation de juste valeur par rapport au 31 décembre 2016 est de -2,8 millions d'euros et s'explique pour l'essentiel par l'impact négatif des opérations échues en 2017 qui ont contrebalancé l'impact positif de nos instruments dérivés d'achats de gaz, de charbon, et de CO<sub>2</sub> suite aux hausses des prix forward de ces matières premières sur l'exercice.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016		Au 31 décembre 2017	
	Actif	Passif	Actif	Passif
<b>Instruments dérivés matières premières</b>	<b>21,8</b>	<b>60,5</b>	<b>19,2</b>	<b>60,7</b>
Électricité	11,7	59,0	12,5	60,5
Produits pétroliers	-	-	-	-
CO <sub>2</sub>	-	-	0,8	-
Charbon <sup>(1)</sup>	8,9	1,3	5,1	0,2
Gaz <sup>(1)</sup>	1,2	0,2	0,8	-
Autres	-	-	-	-

(1) Pour l'essentiel, les opérations liées au Gaz et au Charbon suite aux hausses des prix forward de ces matières premières sur l'exercice.

La ventilation de ces instruments dérivés par type de couverture s'établit de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016		Au 31 décembre 2017	
	Actif	Passif	Actif	Passif
<b>Instruments dérivés matières premières</b>	<b>21,8</b>	<b>60,5</b>	<b>19,2</b>	<b>60,7</b>
Couverture de juste valeur	-	-	-	-
Couverture de flux de trésorerie	8,9	0,8	2,9	0,1
Dérivés non qualifiés de couverture	12,9	59,7	16,3	60,6

### Risque électricité

(en millions d'euros)	Montant notionnel des contrats au 31 décembre 2017 par date de maturité			
	Montant total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Instruments d'achat d'électricité :				
• en Gwh	5 952	1 133	2 743	2 076
• en M€	184	40	83	61
Instruments de vente d'électricité :				
• en Gwh	1 834	1 188	646	-
• en M€	59	37	22	-

Les instruments dérivés d'achat et de vente d'électricité ont une valeur de marché de -17 millions d'euros (sur la base des hypothèses de valorisation de clôture) à échéance 2018 et à hauteur de -31,0 millions d'euros sur le reste de l'horizon temporel. Ces opérations sont enregistrées au bilan pour leur juste valeur définie sur la base de cours cotés des matières premières pour les maturités

proches et en utilisant des modèles internes avec des paramètres non observables en l'absence de marché liquide.

Une variation à la hausse ou à la baisse de 10 % du cours de l'électricité (toutes choses égales par ailleurs) aurait un impact en résultat de +3,5 millions d'euros et de -2,6 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Montant notionnel des contrats au 31 décembre 2016 par date de maturité			
	Montant total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Instruments d'achat d'électricité :				
• en Gwh	6 682	1 153	2 761	2 768
• en M€	203	36	86	81
Instruments de vente d'électricité :				
• en Gwh	1 521	1 022	499	-
• en M€	44	30	14	-

### Gaz à effet de serre

Comme décrit dans le chapitre 1 section 1.6 du document de référence, l'augmentation des gaz à effet de serre dans l'atmosphère a amené certains États et la communauté internationale à mettre en place des dispositifs réglementaires pour en limiter la progression.

Dans le cadre de la réglementation européenne, chaque année, le bilan des émissions réelles est établi et donne lieu à restitution des droits correspondants. Le Groupe est amené à acheter ou à vendre des droits selon que ses émissions sont supérieures ou inférieures à ses allocations.

En l'absence de dispositions IFRS spécifiques, le Groupe a retenu le traitement comptable dit de *net liability approach* qui consiste à reconnaître un passif à la clôture si les émissions réelles excèdent les quotas détenus conformément à la norme IAS 37.

Les quotas sont gérés comme un coût de production et à ce titre ils sont reconnus en stocks :

- pour une valeur nulle lorsqu'ils sont reçus à titre gratuit ;
- à leur coût d'acquisition s'ils sont acquis à titre onéreux sur le marché.

Les consommations de ces stocks sont reconnues sur la base d'un coût unitaire moyen pondéré.

Les opérations relatives à ces quotas, réalisées sur le marché à terme, sont généralement traitées en dehors du champ d'application d'IAS 39 (traitement « own-use »), à l'exception de certaines opérations spécifiques liées à la couverture des activités de production d'électricité.

Le bilan de l'année 2017 est le suivant :

Volumes (en milliers de tonnes)	Au 1 <sup>er</sup> Janvier 2017	Variation de périmètre	Attributions	Acquisitions/ Cessions Annulations	Consommations	Au 31 décembre 2017
<b>TOTAL</b>	<b>693</b>	<b>-217</b>	<b>2 959</b>	<b>4 716</b>	<b>-7 651</b>	<b>500</b>

Les allocations gratuites restant à recevoir au titre de la phase III du Système d'Échange de Quotas d'Émissions entre 2018 et 2021 sont estimées à 38,5 millions d'euros pour le Groupe sur la base d'une valorisation au cours spot du 31 décembre 2017.

### 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

passé 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 8.1.1.3 « dettes financières non courantes et courantes »).

### 8.3.2.1 Échéancier des passifs financiers

Au 31 décembre 2017, 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 2017		Échéancier des flux contractuels non actualisés					
	Valeur comptable	Total des flux contractuels non actualisés	2018	2019	2020	2021	2022	Au-delà de 5 ans
Emprunts obligataires <sup>(1)</sup>	9 390,6	9 495,8	483,6	602,5	945,1	1 335,9	1 304,9	4 823,8
Autres dettes	4 890,5	5 550,0	4 117,5	274,2	197,7	194,2	126,1	640,3
<b>Dettes financières brutes hors coût amorti et effet des dérivés de couverture</b>	<b>14 281,1</b>	<b>15 045,8</b>	<b>4 601,1</b>	<b>876,7</b>	<b>1 142,8</b>	<b>1 530,1</b>	<b>1 431,0</b>	<b>5 464,1</b>
Impact des dérivés de couverture de la dette	-1,3							
<b>Dettes financières brutes</b>	<b>14 279,8</b>							
Trésorerie et équivalent trésorerie	-6 263,9							
Actifs liquides et actifs financiers liés au financement	-174,9							
<b>Endettement financier net</b>	<b>7 841,0</b>							

(1) Hors coût amorti et effet des dérivés de couverture de la dette.

### 8.3.2.2 Positions de liquidité nette

Le détail des liquidités nettes dont le Groupe disposait au 31 décembre 2017 est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017
<b>Veolia Environnement</b>		
Crédit syndiqué MT non tiré	3 000,0	3 000,0
Lignes de crédit bilatérales MT non tirées	925,0	925,0
Lignes de crédit bilatérales CT non tirées	-	-
Ligne de lettres de crédit	8,2	55,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie <sup>(1)</sup>	4 648,4	5 371,0
<b>Filiales :</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie <sup>(1)</sup>	886,0	1 067,9
<b>TOTAL DES LIQUIDITÉS</b>	<b>9 467,6</b>	<b>10 419,0</b>
<b>Dettes courantes et trésorerie passive :</b>		
Dettes courantes	4 759,7	4 607,0
Trésorerie passive	246,8	208,9
<b>TOTAL DES DETTES COURANTES ET TRÉSORERIE PASSIVE</b>	<b>5 006,5</b>	<b>4 815,9</b>
<b>TOTAL DES LIQUIDITÉS NETTES DES DETTES COURANTES ET TRÉSORERIE PASSIVE (1)</b>	<b>4 461,1</b>	<b>5 603,1</b>

(1) Y compris les actifs liquides et les actifs liés au financement inclus dans l'endettement financier net.

Au 31 décembre 2017, Veolia disposait d'une liquidité totale de 10,4 milliards d'euros dont 6,4 milliards prennent la forme de disponibilités et équivalents de trésorerie.

Au 31 décembre 2017, les équivalents de trésorerie sont principalement détenus par Veolia Environnement (5 266,7 millions d'euros). Ils se composent principalement d'OPCVM monétaires pour 4 314,3 millions d'euros et des dépôts à terme pour 950,1 millions d'euros.

#### Confirmation de la perspective de crédit

Sur l'exercice 2017, S&P et Moody's ont confirmé la notation de crédit de Veolia, respectivement à A2/BBB avec une perspective stable, et P-2/Baa1 également à perspective stable.

La maturité des lignes confirmées et non utilisées est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2017	Échéancier				
	Total	2018	2019	2020	2021	2022
Crédits syndiqués non tirés	3 000,0	-	-	-	-	3 000,0
Lignes de crédit	925,0	-	425,0	400,0	100,0	-
Ligne de lettres de crédit	55,1	-	55,1	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>3 980,1</b>	<b>-</b>	<b>480,1</b>	<b>400,0</b>	<b>100,0</b>	<b>3 000,0</b>

#### 8.3.2.3 Informations sur les clauses de remboursement anticipé des emprunts

##### Dette de Veolia Environnement

La documentation juridique des financements bancaires et obligataires contractés par la Société ne renferme pas de covenant financier, c'est-à-dire d'engagement de respecter un ratio de couverture ou une notation de crédit minimum dont le non-respect pourrait entraîner l'exigibilité anticipée du financement considéré.

##### Dette des filiales

Certains financements de projets ou consentis par des organismes de développement multilatéraux à des filiales du groupe renferment des covenants financiers (tels que définis ci-dessus).

Sur la base des diligences effectuées auprès de ses filiales, la Société considère que les covenants inclus dans la documentation des financements significatifs étaient respectés (ou que les prêteurs y avaient renoncé) au 31 décembre 2017.

#### Refinancement des lignes de liquidité multidevises

Le 6 novembre 2015, Veolia a signé un nouveau crédit syndiqué multidevises pour un montant de 3 milliards d'euros, à échéance 2020, étendu à 2022 en octobre 2017 avec une possibilité de tirage en devises d'Europe de l'Est et en renminbi.

#### Renouvellement des lignes de crédit bilatérales

Veolia Environnement dispose de lignes de crédit bilatérales pour un montant total non tiré au 31 décembre 2017 de 925 millions d'euros.

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

#### 8.3.3 Gestion du risque de crédit

Le Groupe est exposé au risque de contrepartie sur différents aspects : par ses activités opérationnelles, ses activités de placement de trésorerie et de produits de dérivés.

##### 8.3.3.1 Risque de contrepartie lié aux activités opérationnelles

Le risque de crédit doit s'analyser différemment sur les actifs financiers opérationnels et sur les créances d'exploitation. Le risque de crédit sur les actifs financiers opérationnels s'apprécie au travers du *rating* des clients majoritairement publics. Le risque sur les autres créances d'exploitation s'apprécie au travers de l'analyse de la dilution du risque et des retards de paiement pour les clients privés et par exception pour les clients publics par une analyse de crédit.

L'analyse du risque de crédit clients du Groupe peut être appréhendée au travers des quatre catégories suivantes (Clients publics-Autorité délégente, clients privés-particuliers, clients publics autres et clients entreprises) :

(en millions d'euros)	Note	Au 31 décembre 2017			Ventilation par type de client			
		Valeur comptable	Pertes de valeur	Valeur nette comptable	Clients publics - Autorité délégente	Clients privés - particuliers	Clients publics - autres	Clients privés - entreprises
Actifs financiers opérationnels non courants et courants	5.4	1 706,4	-92,3	1 614,1	1 304,7	-	27,3	282,1
Créances clients	5.3	6 912,2	-753,5	6 158,7	808,5	1 220,6	1 427,6	2 702,0
Autres créances d'exploitation courantes	5.3	571,8	-93,5	478,4	41,5	52,3	35,6	349,0
Actifs financiers non courants en prêts et créances	8.1.2	402,7	-69,7	333,0	29,4	8,0	9,9	285,7
Actifs financiers courants en prêts et créances	8.1.2	261,9	-32,9	229,0	43,7	17,2	10,3	157,8
<b>PRÊTS ET CRÉANCES</b>		<b>9 855,0</b>	<b>-1 041,9</b>	<b>8 813,2</b>	<b>2 227,8</b>	<b>1 298,1</b>	<b>1 510,7</b>	<b>3 776,6</b>
<b>Autres actifs financiers</b>	8.1.2	<b>196,2</b>	<b>-5,0</b>	<b>191,2</b>	<b>10,9</b>	<b>1,1</b>	<b>0,6</b>	<b>178,6</b>
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>		<b>10 051,2</b>	<b>-1 046,9</b>	<b>9 004,4</b>	<b>2 238,7</b>	<b>1 299,2</b>	<b>1 511,3</b>	<b>3 955,2</b>
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>		<b>10 440,4</b>	<b>-1 098,1</b>	<b>9 342,3</b>	<b>2 261,1</b>	<b>1 511,8</b>	<b>1 632,5</b>	<b>3 936,9</b>

L'antériorité des actifs non dépréciés et échus est analysée ci-après :

(en millions d'euros)	Note	Montant des actifs échus non dépréciés				
		Valeur nette comptable	Montant des actifs non échus	0 - 6 mois	6 mois - 1 an	Plus d'un an
Actifs financiers opérationnels non courants et courants	5.4	1 614,1	1 493,6	110,4	3,8	6,3
Créances clients	5.3	6 158,7	4 322,7	1 325,3	252,3	258,4
Autres créances d'exploitation courantes	5.3	478,4	373,6	40,7	9,7	54,4
Actifs financiers non courants en prêts et créances	8.1.2	333,0	333,0	-	-	-
Actifs financiers courants en prêts et créances	8.1.2	229,0	200,2	10,2	2,4	16,2
<b>PRÊTS ET CRÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>		<b>8 813,2</b>	<b>6 723,1</b>	<b>1 486,6</b>	<b>268,2</b>	<b>335,3</b>
<b>Autres actifs financiers non courants et courants</b>	8.1.2	<b>191,2</b>	<b>39,5</b>	<b>150,1</b>	<b>1,6</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>		<b>9 004,4</b>	<b>6 762,6</b>	<b>1 636,7</b>	<b>269,8</b>	<b>335,3</b>
<b>TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2016</b>		<b>9 342,3</b>	<b>7 224,5</b>	<b>1 569,4</b>	<b>243,7</b>	<b>304,7</b>

Les retards de paiement supérieurs à 6 mois sont notamment centrés sur l'Italie, la France, le Gabon et le Maroc.

En Italie, les comptes client nets de l'ensemble des filiales du Groupe, s'élèvent à 79,2 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 114,9 millions d'euros au 31 décembre 2016 pour les créances échues depuis plus de 6 mois. Dans ce pays, le poste clients est constitué de clients privés, de collectivités publiques ou administrations dont le délai de recouvrement est long.

En France, les créances clients nettes échues à plus d'un an représentent 76,2 millions d'euros à fin 2017 (31,8 millions d'euros en 2016) soit 1,23 % de l'encours client.

### 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 contreparties sur les opérations financières sont suivis de façon continue par le *middle-office*, au sein de la Direction Financière Groupe. Le Groupe n'est pas exposé à un risque lié à des concentrations significatives.

Les excédents de trésorerie dégagés au niveau de Veolia Environnement (5,3 milliards d'euros au 31 décembre 2017) sont gérés avec un objectif de rentabilité voisin de celui du marché monétaire, en évitant une prise de risque en capital et en gardant un niveau de volatilité faible.

Ils sont investis dans les supports de placements suivants :

- OPCVM répondant à la classification AMF de trésorerie et équivalents de trésorerie pour 4 314,3 millions d'euros ;

- dépôts à terme qualifiés d'équivalents de trésorerie effectués principalement auprès de banques internationales de premier rang disposant d'un rating attribué par Standard & Poor's, Moody's ou Fitch : A3/P3/F3 sur le court terme pour 950,1 millions d'euros.

## 8.4 Produits et charges financières

### 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 diminué 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 47,3 millions d'euros. Les charges, quant à elles, s'élèvent à -457,9 millions d'euros au 31 décembre 2017.

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 2017.

Le poste « Intérêts versés » au tableau des flux de trésorerie correspond au coût de l'endettement financier net des activités poursuivies et non poursuivies ajusté des intérêts courus de -26,6 millions d'euros et des variations de juste valeur des dérivés de couverture pour un montant de -1,9 millions d'euros en 2017.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016 retraité	Au 31 décembre 2017
Charges sur l'endettement	-361,0	-357,4
Actifs évalués à la juste valeur par résultat (option de juste valeur)*	17,6	13,1
Résultat sur instruments dérivés et relations de couverture et autres	-79,6	-66,3
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER</b>	<b>-423,0</b>	<b>-410,6</b>

\* Les équivalents de trésorerie sont évalués à la juste valeur par le résultat.

Le « Résultat sur instruments dérivés et relations de couverture et autres » comprend principalement au 31 décembre 2017 les éléments suivants :

- des produits d'intérêts nets sur les relations de couverture (juste valeur et flux de trésorerie) pour 11,7 millions d'euros ;
- les résultats sur instruments dérivés non éligibles au traitement de couverture pour -84,8 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 2017 et 2016.

## 8.4.2 Autres revenus et charges financiers

Les autres revenus et charges financiers comprennent notamment les revenus des créances financières, hors I4 et I12, calculés selon la méthode du taux d'intérêt effectif, les plus ou moins-values de cessions financières nettes de frais de cessions, les dividendes, les résultats de change et les pertes de valeurs sur actifs financiers et la désactualisation des provisions.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017
Gains nets/Pertes nettes sur les prêts et créances	8,9	21,6
Plus ou moins-values de cessions financières nettes de frais de cession	34,6	8,0
Résultats sur actifs disponibles à la vente <sup>(1)</sup>	9,0	4,6
Actifs et passifs évalués à la juste valeur par le résultat	-0,1	0,3
Désactualisation des provisions	-41,7	-36,3
Résultat de change	5,4	-23,8
Intérêts sur actifs opérationnels	-90,3	-94,3
Autres	-20,4	-23,4
<b>AUTRES REVENUS ET CHARGES FINANCIERS</b>	<b>-94,6</b>	<b>-143,3</b>

(1) Dont dividendes reçus pour 3,4 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 8,1 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Les autres revenus et charges financiers incluent l'impact de la mise à juste valeur et de diverses cessions financières en Asie comptabilisées au cours de l'exercice 2017 pour 39,7 millions d'euros et l'impact de la cession de Mehrum en Allemagne pour -15,2 millions d'euros.

Au titre de l'exercice 2016, ces impacts correspondaient principalement aux cessions de Transdev pour +21,8 millions d'euros, de Bartin pour -10,9 millions d'euros, au rachat des minoritaires de M2O pour +28,0 millions d'euros.

## 8.5 Engagements liés aux activités de financement

### 8.5.1 Engagements donnés

**Garantie d'une dette** : il s'agit principalement de garanties accordées à des organismes financiers au titre de dettes financières de sociétés non consolidées ou de sociétés consolidées selon la méthode de la mise en équivalence lorsque l'engagement porte sur la totalité de celle-ci.

**Lettres de crédit** : lettres de crédit délivrées par des établissements financiers au profit de créanciers, clients ou fournisseurs de sociétés du Groupe, à titre de garantie dans le cadre de leurs opérations d'exploitation.

Le détail des engagements hors bilan donnés est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017	Échéance		
			À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Lettres de crédit	45,3	29,0	19,0	7,9	2,1
Garantie d'une dette	25,3	20,0	3,3	2,6	14,1
Autres engagements donnés liés au financement	51,3	69,7	30,0	12,3	27,4
<b>TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>121,9</b>	<b>118,7</b>	<b>52,3</b>	<b>22,8</b>	<b>43,6</b>

Les engagements relatifs aux contrats de location auxquels le Groupe a recours sont analysés en note 7.3.

Les engagements donnés à l'égard des co-entreprises (à 100 %) s'élèvent à 4,9 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 10,8 millions d'euros au 31 décembre 2016.

### 8.5.2 Engagements reçus

Ils s'élevèrent à 116,2 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 131,8 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Le détail par nature d'actifs est le suivant :

Type de nantisements/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	0	9 408	
Sur actifs corporels	22	7 294	0,3 %
Sur actifs financiers*	113	419	27,0 %
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>135</b>	<b>17 121</b>	
Sur actifs courants	26	16 763	0,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>		

\* Les actifs financiers nantis étant constitués des titres de sociétés consolidées et d'autres actifs financiers, le rapport actif nanté/total du poste de l'état de la situation financière consolidée n'est pas significatif.

Le détail des sûretés réelles par échéance est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017	Échéance		
			À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
<b>Actifs incorporels</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Actifs corporels</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>9</b>
Hypothèques	8	9	8	0	1
Nantisements de mobilier corporel <sup>(1)</sup>	8	13	1	4	8
<b>Actifs financiers <sup>(2)</sup></b>	<b>143</b>	<b>113</b>	<b>45</b>	<b>64</b>	<b>4</b>
<b>Actifs courants</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
Nantisements de créances	24	24	24	0	0
Nantisements de mobilier corporel (stock)	1	2	1	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>184</b>	<b>161</b>	<b>79</b>	<b>69</b>	<b>13</b>

(1) Il s'agit essentiellement d'équipements et matériels roulants.

(2) Dont 98,8 millions d'euros de titres de participation et 14,5 millions d'euros d'autres actifs financiers principalement actifs financiers opérationnels au 31 décembre 2017 contre 113,0 millions d'euros de titres de participation et 17,9 millions d'euros d'autres actifs financiers principalement actifs financiers opérationnels au 31 décembre 2016.

## NOTE 9

## CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT NET PAR ACTION

## 9.1 Procédures de gestion du capital

Veolia Environnement gère son capital dans le cadre d'une politique financière prudente et rigoureuse visant d'une part à s'assurer un accès aisé aux marchés de capitaux français et internationaux, afin d'investir dans des projets générateurs de valeur, et d'autre part à rémunérer de façon satisfaisante les actionnaires tout en maintenant une notation de crédit « Investment Grade ».

Avec effet au 30 septembre 2014, et pour une durée de douze mois renouvelable par tacite reconduction, Veolia Environnement a confié à la société ROTHSCHILD & Cie BANQUE la mise en œuvre d'un contrat de liquidité. Dans ce cadre, un montant de trente millions d'euros a été alloué au fonctionnement du compte de liquidité.

Ce contrat de liquidité s'inscrit dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale de Veolia Environnement du 20 avril 2017, qui a reconduit l'autorisation consentie le 21 avril 2016 au conseil d'administration d'acheter des actions de la société pour une nouvelle période de 18 mois.

## 9.2 Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère

### 9.2.1 Capital

Le capital est entièrement libéré.

#### 9.2.1.1 Augmentations de capital

Il n'y a pas eu d'augmentation de capital au cours de l'exercice 2017.

#### 9.2.1.2 Augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe

Il n'y a pas eu d'augmentation de capital réservée aux salariés au cours des exercices 2016 et 2017.

#### 9.2.1.3 Nombre d'actions émises et valeur nominale

Le capital est divisé en 563 364 823 actions aux 31 décembre 2016 et 2017. La valeur nominale de chaque action est de 5 euros.

### 9.2.1.4 Capital autorisé non émis

L'assemblée générale mixte de Veolia Environnement autorise au conseil d'administration en général deux catégories de délégations d'émission : (i) celle, soumise à un plafond global égal à 70 % du capital social au jour de l'assemblée générale au titre des augmentations de capital, et (ii) celle, limitée à 25 % du capital social au jour de la décision d'émettre, permettant l'émission de bons de souscription d'actions à des conditions préférentielles, qui ne peut être mise en œuvre qu'en période d'offre publique. La première catégorie résulte donc en un nombre défini d'actions autorisées mais non-émises, tandis que le nombre d'actions autorisées mais non émises en conformité avec la deuxième catégorie d'autorisation dépendra du nombre d'actions déjà en circulation au jour de la décision. Ces deux catégories d'autorisation, avec les mêmes plafonds respectifs, c'est-à-dire 70 % et 25 %, ont été votées par l'assemblée générale mixte en 2009, et en 2010.

#### Exercices 2016 et 2017

Exercice 2016 : le nombre d'actions susceptibles d'être émises en vertu des autorisations d'augmentation de capital approuvées par l'assemblée générale du 21 avril 2016 s'élevait à 169 009 446 actions (soit environ 30 % du capital social) sur la base de 563 364 823 actions composant le capital de la Société au 21 avril 2016.

Au 31 décembre 2016, aucune action n'a été émise.

Exercice 2017 : le nombre d'actions susceptibles d'être émises en vertu des autorisations d'augmentation de capital approuvées par l'assemblée générale du 20 avril 2017 s'élevait au même nombre d'actions qu'en 2016 sur la base d'un nombre d'actions resté inchangé en 2017.

Au 31 décembre 2017, aucune action n'a été émise.

### 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 2017 et 2016, 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 :

	2016	2017
Nombre d'actions achetées au cours de l'exercice	9 271 117	6 425 087
Nombre d'actions vendues au cours de l'exercice	7 911 117	7 785 087

Au 31 décembre 2017, Veolia Environnement ne détenait aucune action au titre de ce contrat de liquidité. Une autorisation de tirage de 30 millions d'euros a été consentie au titre du fonctionnement de ce contrat de liquidité.

Les titres d'autocontrôle aux 31 décembre 2016 et 2017 s'élèvent respectivement à 15 064 835 et 13 704 835 actions.

### 9.2.2.2 Risque actions

Au 31 décembre 2017, Veolia Environnement possédait 13 704 835 actions en autocontrôle dont 8 389 059 affectées à des opérations de croissance externe et 5 315 776 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 291,6 millions d'euros sur la base d'un cours à 21,275 euros et une valeur comptable de 434,1 millions d'euros imputée en fonds propres.

### 9.2.3 Affectation du résultat et dividendes

L'assemblée générale mixte des actionnaires du 20 avril 2017 a fixé le dividende en numéraire au titre de l'exercice 2016 à 0,80 euros

par action. Ce dividende a été versé à compter du 26 avril 2017 pour un montant total de 439,7 millions d'euros.

En 2016, un dividende de 401,2 millions d'euros a été distribué par Veolia Environnement et prélevé sur les postes « Résultat de l'exercice », « Report à nouveau » et « Réserves distribuables ».

### 9.2.4 Écarts de conversion

Au 31 décembre 2016, le montant cumulé des écarts de conversion est de 243,4 millions d'euros (en part du Groupe).

La variation des écarts de conversion reflète principalement l'appréciation du renminbi chinois (-59,8 millions d'euros), du dollar américain (19,2 millions d'euros), du dollar de Hong Kong (-16,0 millions d'euros), et du dollar australien (-21,5 millions d'euros).

Au 31 décembre 2017, le montant cumulé des écarts de conversion est de 27,5 millions d'euros (en part du Groupe).

La variation des écarts de conversion reflète principalement l'évolution du renminbi chinois (-118,7 millions d'euros), du dollar américain (-135,2 millions d'euros), et du dollar de Hong Kong (+96,0 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)

<i>(en millions d'euros)</i>	Total	Dont attribuables aux propriétaires de la société mère
Écart sur les filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères	667,6	571,7
Écarts sur le financement net des investissements à l'étranger	-328,3	-328,3
<b>Solde au 31 décembre 2016</b>	<b>339,3</b>	<b>243,4</b>
Écart sur les filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères	-295,6	-260,4
Écarts sur le financement net des investissements à l'étranger	44,8	44,5
<b>Variations de l'exercice 2017</b>	<b>-250,8</b>	<b>-215,9</b>
Écart sur les filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères	372,0	311,3
Écarts sur le financement net des investissements à l'étranger	-283,5	-283,8
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017</b>	<b>88,5</b>	<b>27,5</b>

### Ventilation par principales devises de la réserve de conversion dans le total des capitaux propres attribuables aux Propriétaires de la société mère

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Variation	Au 31 décembre 2017
Renminbi chinois	430,6	-118,7	311,9
Couronne tchèque	30,7	19,8	50,5
Dollar australien	33,9	-15,9	18,0
Dollar américain	238,6	-135,2	103,4
Livre sterling	-165,9	-15,3	-181,2
Dollar de Hong Kong	-279,9	96,0	-183,9
Zloty polonais	-27,6	18,7	-8,9
Autres devises	-17,0	-65,3	-82,3
<b>TOTAL</b>	<b>243,4</b>	<b>-215,9</b>	<b>27,5</b>

### 9.2.5 Réserve de juste valeur

Elle ressort, en part du Groupe, à -42,5 millions d'euros au 31 décembre 2016, et -56,3 millions d'euros au 31 décembre 2017. Elle se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	Titres disponibles à la vente	Dérivés de matières premières en couverture de flux de trésorerie	Dérivés de change en couverture de flux de trésorerie	Dérivés de taux en couverture de flux de trésorerie	Total	Dont attribuables aux propriétaires de la société mère
<b>Montant au 31 décembre 2016*</b>	<b>9,2</b>	<b>4,3</b>	<b>-1,1</b>	<b>-53,1</b>	<b>-40,7</b>	<b>-42,5</b>
Variation de valeur	5,7	-4,1	-1,2	19,3	19,7	21,0
Autres variations	-2,4	-0,2	-3,2	-28,9	-34,7	-34,8
<b>MONTANT AU 31 DÉCEMBRE 2017*</b>	<b>12,5</b>	<b>-0,0</b>	<b>-5,5</b>	<b>-62,7</b>	<b>-55,7</b>	<b>-56,3</b>

\* Les montants sont présentés net d'impôts.

Aucun montant significatif n'a été recyclé au compte de résultat consolidé au titre des instruments dérivés de taux de couverture de flux de trésorerie et inscrit en produit (charge) de l'endettement financier.

## 9.3 Participations ne donnant pas le contrôle

Conformément à la norme IFRS 10, les participations ne donnant pas le contrôle sur les filiales consolidées par intégration globale sont considérées comme des éléments de capitaux propres.

En outre, selon la norme IAS 32 « Instruments financiers – Présentation », les engagements de rachats sur participations ne donnant pas le contrôle (« puts ») sont considérés comme une dette.

### 9.3.1 Participations ne donnant pas le contrôle

Le détail de la variation des participations ne donnant pas le contrôle figure dans l'état de variation des capitaux propres.

Les participations ne donnant pas le contrôle au 31 décembre 2017 concernent principalement :

- en Europe hors France : la Pologne pour 204,2 millions d'euros, la République Tchèque pour 86,9 millions d'euros, l'Allemagne pour 113,4 millions d'euros ;
- dans le Reste du monde : la Chine pour 391,5 millions d'euros.

La variation des participations ne donnant pas le contrôle au cours de l'exercice provient principalement du résultat de l'exercice (137,6 millions d'euros), des variations de périmètre (+53,3 millions d'euros), des distributions de dividendes pour -140,8 millions d'euros, des écarts de conversion (-34,9 millions d'euros) et des augmentations de capital pour 15,3 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 137,6 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 103,0 millions d'euros au 31 décembre 2016 retraité.

La ventilation des participations ne donnant pas le contrôle par segment opérationnel est la suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017
France	3,4	-
Europe hors France <sup>(b)</sup>	51,7	68,7
Reste du monde <sup>(a)</sup>	47,2	64,0
Activités mondiales	0,7	4,9
Autres	-	-
<b>PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE</b>	<b>103,0</b>	<b>137,6</b>

(a) Dont part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle en Amérique latine (8 millions d'euros).

(b) Dont part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle en Europe centrale (58,6 millions d'euros).

## 9.4 Titres super subordonnés et obligations convertibles OCEANE

### 9.4.1 Titres super subordonnés

En janvier 2013, Veolia Environnement a réalisé une émission de titres super subordonnés à durée indéterminée en euros et sterlings remboursable à partir d'avril 2018. Veolia Environnement a émis un milliard d'euros à 4,5 % de rendement sur la tranche euros et 400 millions de livres sterling à 4,875 % de rendement sur la tranche sterling.

Conformément à la norme IAS 32.11 et compte tenu de ses caractéristiques intrinsèques (absence de remboursement obligatoire, absence d'obligation de payer un coupon, sauf en cas de distribution de dividendes aux actionnaires ou de rachat de ses propres instruments), cet instrument est comptabilisé en capitaux propres.

Le coût du coupon attribuable aux porteurs de titres super subordonnés s'élève à -67,8 millions d'euros pour l'exercice 2017 contre -68,8 millions d'euros pour l'exercice 2016.

### 9.4.2 Obligations convertibles OCEANE

Le 8 mars 2016, Veolia Environnement a émis des obligations convertibles de type OCEANE.

L'opération se comptabilise pour la part correspondant à l'option de conversion, dont le règlement est prévu uniquement en actions, en capitaux propres. Cette composante s'élève à 17,6 millions d'euros au 31 décembre 2017.

## 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 et 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 2016 retraité <sup>(1)</sup>	Au 31 décembre 2017
<b>Calcul du nombre moyen d'actions ordinaires</b> (en millions de titres)	<b>549,0</b>	<b>550,8</b>
Nombre moyen d'actions ordinaires pour le calcul du résultat net par action non dilué	549,0	550,8
Actions théoriques supplémentaires issues des plans d'achat ou de souscription d'actions	19,5	23,8
<b>Nombre moyen d'actions ordinaires pour le calcul du résultat net par action dilué</b> (en millions de titres)	<b>568,5</b>	<b>574,6</b>
<b>Résultat net part du Groupe par action</b> (en millions d'euros)		
Résultat net part du Groupe	314,3*	333,8*
Résultat net part du Groupe par action :		
Non dilué	0,57	0,60
Dilué	0,55	0,58
<b>Résultat net part du Groupe des activités non poursuivies par action</b> (en millions d'euros)		
Résultat net part du Groupe des activités non poursuivies	-25,8	13,4
Résultat net part du Groupe des activités non poursuivies par action :		
Non dilué	-0,05	0,02
Dilué	-0,05	0,02
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION</b> (en millions d'euros)		
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies	340,1	320,4
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies par action :		
Non dilué	0,62	0,58
Dilué	0,60	0,56

(1) Les retraitements sur l'exercice 2016 concernent le reclassement de la Lituanie en activités non poursuivies conformément à la norme IFRS 5.

\* 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 (-67,8 millions d'euros pour l'exercice 2017 contre -68,8 millions d'euros pour l'exercice 2016).

Les seuls instruments potentiellement dilutifs reconnus par Veolia Environnement sont les options d'achat ou de souscription d'actions qui sont présentées en note 6.2.2.

## NOTE 10

## PROVISIONS

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », des provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice, il existe une obligation actuelle juridique ou implicite du Groupe à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé, qu'il est probable que l'extinction de cette obligation se traduira pour l'entreprise par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques et le montant de cette obligation peut être estimé de façon fiable.

Les provisions incluent l'ensemble des pertes jugées probables afférentes aux litiges de toutes natures (fiscal, social et autres) que Veolia rencontre dans la conduite de ses affaires.

Veolia est généralement soumis à une obligation contractuelle d'entretien et de réparation des installations gérées au titre de contrats de service public. Les frais d'entretien et de réparation en découlant sont analysés conformément à la norme IAS 37 sur les provisions et font l'objet le cas échéant de provisions pour engagements contractuels en cas de retard dans les travaux à réaliser.

Dans le cas des restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé formalisé ou d'un début d'exécution, avant la date de clôture. Les coûts d'exploitation futurs ne sont pas provisionnés.

S'agissant des provisions pour remise en état de centres de stockage de déchets ultimes, Veolia comptabilise les engagements de reconstitution de site au fur et à mesure de l'enfouissement des déchets en contrepartie d'un composant de l'actif immobilisé en tenant compte de l'inflation et de la date d'engagement des dépenses (actualisation). Cet actif est amorti dans l'année en fonction de sa consommation.

Les provisions pour coûts de fermeture et postérieurs à la fermeture regroupent les obligations légales ou contractuelles auxquelles le Groupe est soumis au terme de l'exploitation de sites (principalement provisions pour remise en état de site) et, d'une façon plus générale, les dépenses associées à la conservation de l'environnement (provisions pour risques environnementaux).

Les provisions, dont l'échéance est à plus d'un an, sont actualisées lorsque l'impact est significatif. Les taux d'actualisation utilisés reflètent les appréciations actuelles de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés à ce passif. Les effets liés à la désactualisation des provisions sont constatés au compte de résultat consolidé, dans la rubrique « autres revenus et charges financiers ».

L'évolution des provisions non courantes et courantes au cours de l'exercice 2017 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Entrée/ Dotations de l'exer- cice	Rembour- sement/ Consom- mation de l'exercice	Reprises sans objet	Écarts actuariels	Désactua- lisation	Variation de péri- mètre de consoli- dation	Effets de change	Reclas- sement courant/ non cou- rant	Autres mouve- ments	Au 31 décembre 2017
Provisions pour litiges fiscaux	132,9	15,3	-22,0	-23,2	-	-	-	-1,6	-	2,0	103,4
Provisions pour litiges sociaux	22,5	4,9	-5,2	-1,9	-	-	-0,2	-0,1	-	1,7	21,7
Provisions pour autres litiges	194,7	34,5	-23,5	-15,7	-	0,2	0,1	-4,6	-	-14,4	171,3
Provisions pour engagements contractuels	183,9	195,2	-190,8	-2,6	-	0,5	0,2	-0,1	-	0,9	187,2
Provisions pour dépréciation des travaux en cours et pertes sur contrats à LT	129,4	41,7	-33,8	-7,1	-	2,2	24,2	-7,6	-	-3,5	145,5
Provisions pour coûts de fermeture et postérieurs à la fermeture	636,9	14,5	-34,3	-29,8	-	52,8	10,3	-17,4	-	3,1	636,1
Provisions pour restructuration	91,5	107,7	-33,2	-41,4	-	-	-	-1,5	-	-0,7	122,4
Provisions propre assureur	201,1	56,2	-54,8	-6,7	-	0,8	-	-2,7	-	0,8	194,7
Autres provisions	196,9	59,1	-25,2	-28,0	-	0,4	6,3	-3,5	-	-13,0	193,0
<b>Provisions hors engagements sociaux</b>	<b>1 789,8</b>	<b>529,1</b>	<b>-422,8</b>	<b>-156,4</b>	<b>-</b>	<b>56,9</b>	<b>40,9</b>	<b>-39,1</b>	<b>-</b>	<b>-23,1</b>	<b>1 775,3</b>
<b>Provisions pour engagements sociaux</b>	<b>893,3</b>	<b>59,0</b>	<b>-85,5</b>	<b>-28,9</b>	<b>-105,8</b>	<b>15,3</b>	<b>4,0</b>	<b>-16,0</b>	<b>-</b>	<b>7,9</b>	<b>743,3</b>
<b>TOTAL PROVISIONS</b>	<b>2 683,1</b>	<b>588,1</b>	<b>-508,3</b>	<b>-185,3</b>	<b>-105,8</b>	<b>72,2</b>	<b>44,9</b>	<b>-55,1</b>	<b>-</b>	<b>-15,2</b>	<b>2 518,6</b>
<b>PROVISIONS NON COURANTES</b>	<b>2 123,7</b>	<b>324,8</b>	<b>-276,3</b>	<b>-71,3</b>	<b>-105,8</b>	<b>68,8</b>	<b>33,3</b>	<b>-45,7</b>	<b>-100,9</b>	<b>-9,0</b>	<b>1 941,6</b>
<b>PROVISIONS COURANTES</b>	<b>559,4</b>	<b>263,3</b>	<b>-232,0</b>	<b>-114,0</b>	<b>-</b>	<b>3,4</b>	<b>11,6</b>	<b>-9,4</b>	<b>100,9</b>	<b>-6,2</b>	<b>577,0</b>

Les **provisions pour litiges**, dans leur globalité, s'élèvent à 296,4 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 350,1 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Les segments opérationnels France, Europe hors France, Reste du monde, Activités mondiales contribuent respectivement à hauteur de 80,1 millions d'euros, 81,0 millions d'euros, 43,8 millions d'euros et 49,3 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Des informations complémentaires relatives aux principaux litiges sont décrites en note 12.

Les **provisions pour engagements contractuels**, au 31 décembre 2017, concernent principalement le Reste du monde pour 100,3 millions d'euros, dont 99,1 millions d'euros au Gabon.

Les **provisions pour dépréciation des travaux en cours et pertes sur contrats à long terme**, pour un montant total de 145,5 millions d'euros au 31 décembre 2017, concernent principalement les segments opérationnels France pour 35,4 millions d'euros, Europe hors France pour 28,4 millions d'euros, le Reste du monde pour 46,1 millions d'euros, les Activités mondiales pour 35,6 millions d'euros.

L'ensemble des **provisions pour coûts de fermeture et postérieurs à la fermeture** s'élève à 636,1 millions d'euros au 31 décembre 2017, contre 636,9 millions d'euros au 31 décembre 2016 et concerne principalement les segments opérationnels suivants :

- France pour 230,7 millions d'euros en 2017 contre 227,3 millions d'euros en 2016 ;
- Europe hors France pour 202,1 millions d'euros en 2017 contre 208,7 millions d'euros en 2016.

L'évolution de ces provisions sur l'exercice 2017 résulte notamment de la désactualisation des provisions, à hauteur de 52,8 millions d'euros, des reprises nettes de provisions à hauteur de -49,6 millions d'euros et des effets de change pour -17,4 millions d'euros.

La décomposition par nature d'obligations est la suivante :

- les provisions pour remise en état de site s'élèvent fin 2017 à 571,1 millions d'euros contre 552,7 millions d'euros fin 2016 ;
- les provisions pour risques environnementaux à hauteur de 50,2 millions d'euros en 2017 contre 58,5 millions d'euros en 2016 ;

- les provisions pour démantèlement, pour 14,7 millions d'euros en 2017 contre 25,7 millions d'euros en 2016.

Les **provisions propres assureur** proviennent essentiellement de filiales d'assurance et de réassurance du Groupe.

Les **autres provisions** incluent des engagements divers enregistrés au niveau des filiales et dont les montants sont individuellement peu significatifs. Elles concernent principalement les segments opérationnels suivants :

- France pour 31,1 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 33,4 millions d'euros au 31 décembre 2016 ;
- Europe hors France pour 60,3 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 62,4 millions d'euros au 31 décembre 2016 ;
- Reste du monde pour 39,0 millions d'euros au 31 décembre 2017 contre 39,3 millions d'euros au 31 décembre 2016.

Au 31 décembre 2017, les **provisions pour engagements sociaux** ressortent à 743,2 millions d'euros dont 655,8 millions d'euros au titre des provisions pour retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi (soumis à la norme IAS 19 et détaillés en note 6.3) et 87,4 millions d'euros au titre des autres avantages à long terme.

## NOTE 11

## IMPÔTS

## 11.1 Impôts sur les résultats

L'impôt sur le résultat (charge ou produit) comprend la charge (ou le produit) d'impôt courant et la charge (ou le produit) d'impôt différé.

### 11.1.1 Analyse de la charge fiscale

Les éléments de la charge fiscale sont les suivants :

(en millions d'euros)	2016 retraité	2017
<b>Charge/produit fiscal(e) courant(e)</b>	<b>-191,0</b>	<b>-184,8</b>
France	-11,7	7,3
Autres pays	-179,3	-192,1
<b>Charge/produit fiscal(e) différé(e)</b>	<b>-0,2</b>	<b>-43,0</b>
France	-2,1	-6,5
Autres pays	1,9	-36,5
<b>TOTAL DE LA CHARGE FISCALE</b>	<b>-191,2</b>	<b>-227,8</b>

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

	2016 retraité	2017
Résultat net des activités poursuivies (a)	511,9	525,9
Résultat des entreprises associées (b)	27,4	34,9
Résultat des co-entreprises (c)	66,8	63,5
Quote-part dans les résultats nets des autres entités mises en équivalence (d)	27,4	22,8
Impôts sur le résultat (e)	-191,2	-227,8
Résultat des activités intégrées poursuivies avant impôts (f) = (a) - (b) - (c) - (d) - (e)	581,5	632,5
<b>Taux d'imposition apparent - (e)/(f)</b>	<b>32,9 %</b>	<b>36,0 %</b>
<b>Taux d'imposition théorique <sup>(1)</sup></b>	<b>34,4 %</b>	<b>34,4 %</b>
Pertes de valeurs nettes sur goodwill non déductibles	-0,1 %	0,1 %
Différences de taux	-12,6 %	-8,1 %
Plus et moins-values de cession	-3,7 %	0,0 %
Dividendes	3,0 %	0,6 %
Impôts sans base	4,1 %	0,5 %
Visibilité fiscale <sup>(2)</sup>	15,1 %	5,0 %
Autres différences permanentes	-7,4 %	3,5 %
<b>TAUX D'IMPOSITION RÉEL</b>	<b>32,9 %</b>	<b>36,0 %</b>

(1) Le taux d'imposition indiqué est le taux d'impôt légal français applicable sur les exercices 2016 et 2017.

(2) La visibilité fiscale regroupe principalement les pertes de valeur sur impôts différés actifs et activations d'impôts différés.

Les principaux éléments en rapprochement sur l'exercice 2017 proviennent principalement de :

- la perte de valeur constatée sur les impôts différés sur déficits du groupe fiscal américain, suite à la diminution du taux d'impôt prévue par la réforme fiscale américaine applicable à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, pour un montant de 37 millions d'euros ;
- l'absence d'activation du déficit fiscal de l'exercice du groupe fiscal français ;
- les opérations dans des pays à taux d'imposition plus faible que le taux légal français ;
- le produit d'impôt lié au contentieux sur la contribution de 3 % sur les dividendes en France d'un montant net de 20 millions d'euros.

Pour mémoire, les principaux éléments en rapprochement sur l'exercice 2016 proviennent principalement de :

- l'absence d'activation du déficit fiscal de l'exercice du groupe fiscal de Veolia Environnement ;
- l'impact de la baisse des taux d'impôt dans certains pays.

## 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 2017 est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2016	Mouvements de l'activité en résultat	Mouvements d'activité hors résultat	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en actifs/passifs destinés à la vente	Autres mouvements	31 décembre 2017
Impôts différés actifs bruts	2 487,7	-236,5	-24,6	27,8	-111,8	-18,2	-15,8	2 108,6
Impôts différés actifs non appréhendés	-1 276,6	55,3	1,5	27,0	52,7	-	-11,6	-1 151,7
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS</b>	<b>1 211,1</b>	<b>-181,2</b>	<b>-23,1</b>	<b>54,8</b>	<b>-59,1</b>	<b>-18,2</b>	<b>-27,4</b>	<b>956,9</b>
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS</b>	<b>1 079,8</b>	<b>-139,8</b>	<b>-0,7</b>	<b>77,1</b>	<b>-36,9</b>	<b>-10,4</b>	<b>1,0</b>	<b>970,1</b>

Au 31 décembre 2017, les impôts différés actifs non appréhendés s'élevaient à -1 151,7 millions d'euros, dont -845,6 millions d'euros issus des déficits fiscaux et -306,1 millions d'euros issus des différences temporelles. Au 31 décembre 2016, ils s'élevaient à -1 276,6 millions d'euros dont -948,8 millions d'euros issus des déficits fiscaux et -327,8 millions d'euros au titre des différences temporelles.

En France, du fait de son planning fiscal, le groupe fiscal de Veolia Environnement a limité, comme à la clôture de l'exercice précédent, la reconnaissance d'impôts différés actifs au montant des impôts différés passifs.

La ventilation par nature des impôts différés actifs et passifs est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS</b>		
Déficits fiscaux	1 296,8	1 066,9
Provisions et pertes de valeurs	363,0	162,3
Avantages sociaux	247,9	201,7
Instruments financiers	82,3	106,9
Actifs financiers opérationnels	53,8	42,0
Juste valeur des actifs acquis	12,0	36,5
Écarts de conversion	-	0,9
Locations financement	6,2	6,8
Immobilisations corporelles, incorporelles et actifs financiers opérationnels	108,9	96,6
Autres natures	316,8	388,0
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS BRUTS</b>	<b>2 487,7</b>	<b>2 108,6</b>
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NON APPRÉHENDÉS</b>	<b>-1 276,6</b>	<b>-1 151,7</b>
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS APPRÉHENDÉS</b>	<b>1 211,1</b>	<b>956,9</b>

(en millions d'euros)

	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS</b>		
Immobilisations corporelles et incorporelles	519,2	430,9
Juste valeur des actifs acquis	162,5	175,7
Actifs financiers opérationnels	94,2	72,7
Instruments financiers	24,5	18,2
Locations financement	63,0	58,2
Provisions	48,1	39,8
Écarts de conversion	3,1	5,9
Avantages sociaux	39,4	35,9
Autres natures	125,8	132,8
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS</b>	<b>1 079,8</b>	<b>970,1</b>

La ventilation **selon les principaux groupes fiscaux** se décompose comme suit au 31 décembre 2017 :

(en millions d'euros)

	Impôts différés actifs appréhendés sur déficit fiscal	Impôts différés actifs appréhendés sur différences temporelles	Impôts différés passifs sur différences temporelles	Position nette des impôts différés appréhendés
<b>Groupe fiscal France</b>	<b>1,2</b>	<b>93,8</b>	<b>-93,8</b>	<b>1,2</b>
<b>Groupe fiscal aux États-Unis</b>	<b>118,0</b>	<b>127,6</b>	<b>-181,6</b>	<b>64,0</b>
<b>TOTAL DES PRINCIPAUX GROUPES FISCAUX</b>	<b>119,2</b>	<b>221,4</b>	<b>-275,4</b>	<b>65,2</b>

Au 31 décembre 2017, Veolia dispose de déficits ordinaires dans son groupe fiscal aux États-Unis, liés à la restructuration des activités Eau réalisée en 2006 et générés par les pertes relatives aux anciennes activités d'US Filter.

L'**échancier de retournement** de la position nette d'impôts différés sur différences temporelles et de la position d'impôts différés actifs sur déficits fiscaux sur le groupe fiscal France et aux États-Unis est le suivant :

(en millions d'euros)

	Impôts différés actifs sur déficits fiscaux			Impôts différés nets sur différences temporelles			Total		
	< ou = 5 ans	> 5 ans	Total	< ou = 5 ans	> 5 ans	Total	< ou = 5 ans	> 5 ans	Total
<b>Groupe fiscal France</b>	1,2	-	1,2	-	-	-	1,2	-	1,2
<b>Groupe fiscal aux États-Unis</b>	118,0	-	118,0	17,6	-71,6	-54,0	135,6	-71,6	64,0

L'**échancier de péremption** des impôts différés actifs sur déficits fiscaux appréhendés et non appréhendés au 31 décembre 2017 est le suivant :

(en millions d'euros)

	Échéance			Total
	< ou = 5 ans	> 5 ans	illimitée	
<b>Déficits fiscaux appréhendés</b>	<b>28,4</b>	<b>126,6</b>	<b>66,3</b>	<b>221,3</b>
<b>Déficits fiscaux non appréhendés</b>	<b>-64,3</b>	<b>-56,0</b>	<b>-725,2</b>	<b>-845,5</b>

La **ventilation par destination** des impôts différés actifs et passifs est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2016	Au 31 décembre 2017
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS</b>		
Impôts différés actifs sur résultats	1 118,9	892,2
Impôts différés actifs hors résultats	92,2	64,7
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS</b>	<b>1 211,1</b>	<b>956,9</b>
<b>IMPÔT DIFFÉRÉS PASSIFS</b>		
Impôts différés passifs sur résultats	1 053,6	945,5
Impôts différés passifs hors résultats	26,2	24,6
<b>IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS</b>	<b>1 079,8</b>	<b>970,1</b>

### 11.3 Contrôles fiscaux

Dans le cadre de leurs activités courantes, les entités du Groupe en France et à l'étranger font l'objet de contrôles fiscaux réguliers. Les redressements, ou les positions fiscales incertaines identifiées mais ne faisant pas encore l'objet d'un redressement, font l'objet de provisions appropriées dont le montant est revu régulièrement conformément aux critères de la norme IAS 37.

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 2017, 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 de ces 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.

En 2006, Veolia, au travers de sa filiale VENAO, a sollicité une déduction fiscale en application des dispositions du droit fiscal américain appelées « Worthless Stock deduction » (« WSD ») pour un montant de 4,5 milliards de dollars (en base) dans le cadre de la réorganisation de l'ancienne US Filter (acquise en 1999).

Le 24 octobre 2017, après un long contrôle fiscal, l'administration fiscale américaine (« IRS ») a émis une notification préliminaire de redressement (« Notice of proposed Adjustment » ou « NOPA ») qui

propose de rejeter intégralement cette déduction. À ce jour, Veolia n'a pas reçu de NOPA portant sur des pénalités liées à ce contentieux même si l'IRS a indiqué qu'une telle NOPA serait émise.

L'IRS émettra ensuite une notification de redressement définitive (« Revenue Agent's Report ») qui ouvrira droit à un recours hiérarchique devant un « Appeals Committee », organe de l'administration fiscale américaine chargé de régler les litiges à un stade pré-contentieux dans le cadre de transactions. Une majeure partie des cas portés devant cet organe sont résolus à ce stade par un compromis. Veolia a répondu à la NOPA du 24 octobre 2017 en corrigeant les erreurs matérielles majeures contenues dans celle-ci, et répondra de manière plus complète à la notification de redressement définitive.

En cas de désaccord persistant, Veolia fera appel devant les juridictions compétentes. Durant la procédure de l'Appeals Committee, aucun paiement n'est requis.

Le Groupe, en accord avec ses conseils, continue de considérer que les positions fiscales qu'il a adoptées sont robustes.

L'exposition totale du groupe, dans le cas où le redressement serait confirmé au terme de l'ensemble de la procédure et compte tenu de la consommation des déficits depuis 2006 ainsi que de la reconnaissance des impôts différés actifs, s'élèverait à 795 millions de dollars (hors intérêts et pénalités), principalement avec un impact cash. Au contraire, en cas de dénouement favorable, des montants d'impôts différés actifs complémentaires pourraient être progressivement reconnus en fonction de la capacité du groupe à les consommer d'ici 2026, date de leur péremption.

## 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 de la reconnaissance d'un produit à recevoir au 31 décembre 2017, compte tenu du caractère incertain de leurs issues.

Les principaux actifs et passifs éventuels associés à des procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrages sont décrits ci-après :

## Amérique du nord

### États-Unis - Eau - Flint

En avril 2014, pour des raisons d'économies, le gestionnaire d'urgence (« Emergency Manager ») en charge de la ville de Flint dans le Michigan (« Flint ») a ordonné de cesser de s'approvisionner en eau auprès de Détroit, en traitant et distribuant l'eau de la rivière Flint à ses 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, en excédant notamment la limite de qualité autorisée 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 (TTHM), de coloration, de goût et d'odeur de l'eau. Le périmètre d'intervention de cette étude ponctuelle (facturée 40 000 dollars), d'une durée d'environ quatre semaines, ne comprenait pas de tests sur le plomb ou le cuivre.

Le 18 février 2015, VWNAOS a rédigé un rapport intermédiaire qui 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 et relative au rapport intermédiaire, des employés de VWNAOS portaient à la connaissance du public les résultats de ce dernier. Flint avait préalablement informé VWNAOS qu'elle (et non pas VWNAOS) conduirait des tests sur le plomb.

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 l'odeur et à la couleur. Il semble que les autorités locales aient ignoré la plupart de ces recommandations.

Le 24 juin 2015, l'agence fédérale américaine pour la protection de l'environnement a rédigé un mémorandum qui résumait l'information disponible sur les activités conduites par Flint et plusieurs agences gouvernementales en réponse aux niveaux élevés en plomb dans l'eau potable signalés par un résident de Flint.

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 de l'eau potable à Flint, caractérisée notamment par une contamination au plomb.

Le 21 mars 2016, leur rapport final, réalisé au terme de nombreux entretiens individuels et l'examen de multiples documents, était rédigé. 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 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 qui est requis par le régime fédéral applicable au plomb et au cuivre contenus dans l'eau potable. Quinze employés municipaux et fédéraux, actuels ou anciens, font l'objet de poursuites pénales en raison de leur mauvaise gestion des questions de plomb.

### Actions individuelles et actions de groupe

Depuis février 2016, de nombreuses poursuites individuelles et actions de groupe (« class-actions ») ont été enregistrées auprès des tribunaux du Michigan et des juridictions fédérales par des habitants de Flint contre plusieurs défendeurs dont l'État du Michigan, le département de la qualité environnementale du Michigan et les filiales américaines de la société Veolia North America (« VNA ») et VWNAOS. Les habitants de Flint allèguent des dommages corporels et matériels suite à une exposition aux toxines, y compris au plomb, contenues dans l'eau de la rivière Flint et reprochent une négligence professionnelle et une fraude.

La Société elle-même a été citée dans une douzaine d'actions de groupe et des centaines d'actions individuelles. Dans cinq actions de groupe, la Société a signé un accord procédural avec les plaignants visant à écarter la Société de ces actions, sans pour autant que les plaignants perdent leurs droits, le délai de prescription étant suspendu (« tolling agreement »). Pour toutes les autres actions de groupe, le délai de notification de la Société a expiré.

En janvier 2018, une procédure de médiation a été ouverte par décision du juge en charge des procédures fédérales. Les médiateurs ont requis la présence de l'ensemble des parties aux procédures fédérales, ce qui inclut les filiales américaines de la Société, mais pas la Société elle-même.

### Action civile du Procureur du Michigan

Le 22 juin 2016, le procureur du Michigan (États-Unis) a engagé une action civile à l'encontre de plusieurs sociétés, parmi lesquelles VWNAOS et la Société elle-même, pour leur rôle supposé dans la crise de l'eau à Flint. Après s'être désisté de cette action initiale, il a déposé, le 16 août 2016, une nouvelle assignation en matière civile. Entre autres allégations, il se réfère au rapport intermédiaire de VWNAOS. Pour le procureur, les actes et omissions allégués de ces sociétés constituent une négligence professionnelle et une fraude.

À la suite du dépôt de cette nouvelle assignation, le procureur a consenti à ne pas poursuivre la Société, sans pour autant renoncer à ses droits. Une demande visant à écarter la Société de ces actions a été déposée le 12 septembre 2016 devant le tribunal. En l'état, la Société n'est partie à aucune des actions du procureur ; celles dirigées contre les filiales de la Société poursuivent leur cours.

Le Groupe conteste vigoureusement le bien-fondé de l'ensemble de ces procédures.

Ces réclamations ont fait l'objet de déclarations aux assureurs. Ces derniers ont réservé leurs droits concernant la garantie dont bénéficient la Société et ses filiales américaines.

## Europe centrale et orientale

### Roumanie

En 2000, Apa Nova Bucuresti (ANB), filiale roumaine à 74 % de Veolia Eau, a signé avec la municipalité de Bucarest, un contrat de concession des services de distribution d'eau et d'assainissement pour 25 ans.

Fin juillet 2015, la Division Nationale Anticorruption de Ploiesti (DNA) a ouvert une enquête portant sur des faits de trafic d'influence, mettant en cause plusieurs personnes, et notamment plusieurs filiales roumaines de la Société.

ANB et certains de ses ex-dirigeants sont soupçonnés d'avoir, entre 2008 et 2015, acheté l'influence de trois personnes physiques pour obtenir des décisions favorables des collectivités publiques de Bucarest, conduisant à d'importantes augmentations des tarifs de l'eau. En contrepartie, ANB aurait versé des rémunérations significatives à des sociétés contrôlées par ces trois personnes ou des personnes liées, sans que ces paiements ne soient proportionnés aux prestations accomplies, voire sans que ces prestations ne soient réelles.

Depuis août 2015, ANB ainsi que d'autres filiales de la Société ayant des activités dans l'eau et dans l'énergie en Roumanie, ont communiqué à la DNA, à sa demande, de nombreux documents.

Au cours du mois d'octobre 2015, trois ex-dirigeants d'ANB ont été interrogés par la DNA, puis placés sous le statut d'*inculpat* et sous contrôle judiciaire.

Le 30 octobre 2015, ANB a été placée sous le même statut, au titre des infractions de corruption, achat d'influence, violation de la vie privée, évasion fiscale et blanchiment.

L'enquête se poursuit et jusqu'à présent, l'affaire n'a pas été renvoyée devant un tribunal.

ANB coopère avec la DNA. À ce stade, elle n'a bénéficié que d'un accès partiel au dossier pénal.

La Securities and Exchange Commission (SEC) et le Department of Justice (DOJ) mènent actuellement une enquête portant sur d'éventuelles violations des lois fédérales américaines, en lien avec les faits objets de l'enquête de la DNA. Dans le cadre de l'enquête conduite par la SEC, il a été demandé à la Société de transmettre, sur une base volontaire, des documents et informations en lien avec ces faits. Les mêmes demandes ont été adressées à la Société par l'Autorité des marchés financiers (AMF), qui a également ouvert une enquête, à la requête de la SEC dans le cadre de la coopération internationale.

La Société coopère pleinement avec les autorités et, en particulier, transmet les informations demandées, dans le respect des lois applicables.

En 2017, le Parquet National Financier a confirmé l'ouverture d'une enquête préliminaire.

En janvier 2018, une perquisition a eu lieu dans les locaux de la Société à Aubervilliers et des auditions de témoins ont été réalisées.

### 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 municipalité 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.

Le gouvernement a publiquement, à de nombreuses reprises, accusé le Groupe d'être responsable d'un tarif élevé de chaleur, en conduisant une campagne de harcèlement à son encontre.

Diverses actions ont ainsi été entreprises par les autorités et entités publiques visant les filiales lituanienes du Groupe.

#### Actions destinées à transférer les coûts de chaleur des consommateurs vers UVE

- Avec l'approbation de Vilnius, UVE a investi dans l'installation de sous-stations individuelles d'échange de chaleur. En septembre 2011, la loi sur le secteur de la chaleur a été amendée pour transférer la propriété des sous-stations aux propriétaires d'appartements, sans compensation aux investisseurs. Bien que les tribunaux et la commission nationale pour le contrôle de l'énergie et des prix (la « Commission Nationale ») aient reconnu un droit à compensation d'UVE, ils se sont toutefois déclarés incompétents pour imposer l'exercice d'un tel droit. Le 20 septembre 2017, UVE a déposé un recours devant la cour suprême administrative. L'audience n'a pas encore été fixée. À ce jour, UVE n'a toujours pas reçu de compensation.
- En 2008 et 2009, UVE a proposé respectivement à Vilnius et à la Commission Nationale d'investir dans un condenseur de fumée. Ces dernières ont refusé d'approuver cet investissement. UVE a donc, conformément à la réglementation applicable, investi à titre privé. Cependant, en octobre 2014, la Commission Nationale a unilatéralement réduit les tarifs de chaleur d'UVE pour capturer les économies réalisées grâce à ce condenseur et ce, en l'absence de base légale. Le 13 octobre 2015, le tribunal administratif a rejeté la réclamation d'UVE contre cette décision. Le 27 octobre 2015, UVE a interjeté appel devant la cour suprême administrative, qui l'a rejeté le 2 novembre 2016. En mars 2016, la Commission Nationale a approuvé la réduction des tarifs de chaleur d'UVE, décidée par Vilnius en septembre 2015, suite au nouveau calcul de l'effet économique du condenseur de fumée. Le 23 octobre 2015, UVE avait initié un recours devant le tribunal administratif contre la décision de Vilnius. Le 11 avril 2016, UVE a également initié un recours devant ce même tribunal contre la décision de la Commission Nationale. Les deux recours ont été joints par le tribunal qui les a finalement rejetés le 17 octobre 2016. UVE a fait appel devant la cour suprême administrative. Aucune date d'audience n'a encore été fixée.
- Le 11 décembre 2015, le tribunal régional administratif de Vilnius a annulé les tarifs de chaleur que la Commission Nationale avait établis pour UVE pour une période de cinq ans (2011-2015), en invitant la Commission Nationale à réduire les tarifs rétroactivement. UVE a interjeté appel le 28 décembre 2015 devant la cour suprême administrative ; une audience de plaidoirie étant fixée le 17 août 2016. L'appel est suspensif. Le 24 janvier 2017, la cour suprême administrative a confirmé la décision du tribunal régional administratif, qui devient effective à compter du même jour. UVE a déposé une requête en révision qui a été rejetée par une décision de la cour suprême administrative du 16 juin 2017.

### Action destinée à rendre les usines de cogénération du Groupe non viables économiquement

- Le contrat de Vilnius oblige UVE à exploiter des usines de cogénération (produisant à la fois de la chaleur et de l'électricité) et à produire de l'électricité à la vente. Le gouvernement établissait un quota annuel d'achat d'électricité par la société publique nationale d'électricité (Lesto) à un prix spécifique, assurant une demande suffisante d'électricité générée par les usines de cogénération.
- Le gouvernement a décidé de supprimer, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016, le système des quotas d'achat d'électricité. Sans ces quotas, la plus importante des usines de cogénération exploitée par UVE VE-3 n'est plus viable économiquement. En conséquence, UVE a notifié à la société municipale du réseau de chaleur, contrôlée par Vilnius, Vilniaus Silumos Tinklai (« VST »), l'arrêt de l'exploitation de VE-3 au 1<sup>er</sup> janvier 2016 et sa restitution.
- VST a notifié son refus de reprise de VE-3 ce qui a obligé UVE à supporter les coûts socio-économiques consécutifs à l'élimination des quotas jusqu'à la fin du contrat, soit jusqu'au 29 mars 2017.

### Actions destinées à sanctionner le Groupe à raison des augmentations tarifaires de chaleur

- Autorité de la concurrence.

#### (i) UVE

Le 18 janvier 2011, UVE a signé avec la société Bionovus un contrat de fourniture de biocarburants d'une durée de cinq ans (le « Contrat »), afin d'alimenter les réseaux de chaleur de Vilnius qu'elle gère. Le 25 février 2013, l'Autorité de la concurrence de la République de Lituanie (« l'Autorité ») a ouvert une enquête sur la conformité des activités des acteurs économiques de production et de distribution de biocarburants au droit de la concurrence lituanien.

Le 2 décembre 2015, l'Autorité a infligé une amende de 19 millions d'euros à UVE pour restriction de concurrence en raison du Contrat. UVE conteste cette décision aux motifs notamment que (i) les approvisionnements en question ont fait l'objet d'une mise en concurrence *via* des appels d'offres et conformément aux lois applicables, (ii) le marché pertinent du biocarburant retenu par l'Autorité pour son enquête est injustifié et (iii) cette amende est disproportionnée puisque établie sur l'ensemble des ventes de chaleur d'UVE alors que seulement 15 % de ces ventes sont générées grâce aux biocarburants.

Le 22 décembre 2015, UVE a initié un recours contre cette décision devant le tribunal administratif de Vilnius, ce qui a suspendu le paiement le temps de la procédure. Le 18 octobre 2016, le tribunal administratif a réduit l'amende à 17,1 millions d'euros sans modifier le reste de la décision de l'Autorité. Le 17 novembre 2016, UVE a fait appel devant la cour suprême administrative. Aucune date d'audience n'a encore été fixée.

#### (ii) Litesko

Un contrat de 15 ans a été conclu, le 2 août 2001, entre Litesko, la municipalité d'Alytus (« Alytus ») et sa société municipale, Alytus Silumos Tinklai (« AST ») pour exploiter et moderniser l'infrastructure de chaleur d'Alytus. En juin 2005, une extension de 10 ans a été convenue (jusqu'en 2026) en contrepartie d'un engagement de Litesko d'investir. En décembre 2007, Alytus a demandé un investissement complémentaire : une nouvelle usine de biocarburant. En contrepartie, Alytus a accepté que Litesko reste propriétaire de l'usine à l'expiration du contrat en 2026.

Le 9 septembre 2015, l'Autorité a conclu qu'Alytus avait enfreint la loi sur la concurrence en prolongeant le contrat et en acceptant que Litesko reste propriétaire de l'usine de biocarburant, puis elle a enjoint Alytus à revenir sur les engagements pris en 2005 et 2007. Alytus n'a pas exercé de recours contre cette décision. Le 29 septembre 2015, Litesko a initié un recours contre la décision de l'Autorité devant le tribunal administratif de Vilnius, qui l'a rejeté le 29 février 2016. Litesko a fait appel le 14 mars 2016 devant la cour suprême administrative, avec effet suspensif. Le 14 juillet 2017, la cour suprême administrative a rejeté le recours de Litesko.

Le 15 janvier 2016, Alytus a informé Litesko que les engagements donnés en 2005 et 2007 étaient nuls et nonavenus et, par conséquent, que l'usine de biocarburant devait être transférée à AST le 1<sup>er</sup> juin 2016.

Le 17 août 2016, Alytus a initié un recours devant le tribunal civil de Kaunas afin de demander le transfert des installations de chauffage à AST. Alytus a également sollicité une indemnisation à hauteur de 8,3 millions d'euros liée au calcul du prix de chaleur (augmentée par la suite à 11,7 millions d'euros) et de 5,9 millions d'euros au titre d'investissements prétendument non réalisés dans le système de chaleur d'Alytus. Le 29 août 2017, Litesko a déposé une demande reconventionnelle de 8,4 millions d'euros dont environ 7 millions d'euros au titre des investissements supplémentaires réalisés. Les audiences de plaidoiries ont été fixées mi-février et début mars 2018.

- Commission Nationale.

#### (i) UVE

Suite à une inspection commencée en août 2015 par la Commission Nationale afin d'évaluer la validité des coûts et recettes liés aux activités régulées d'UVE pour la période 2012-2014, ladite Commission a remis à UVE, le 18 août 2016, un projet de rapport dans lequel elle conclut à la perception par UVE d'un revenu injustifié d'environ 24,8 millions d'euros sur cette période. UVE conteste la position de la Commission Nationale et a soumis à cette dernière, le 7 septembre 2016, ses arguments contre le projet. Le 22 septembre 2016, la Commission Nationale a déclaré dans son rapport définitif qu'UVE avait perçu des revenus injustifiés de 24,3 millions d'euros. Le 26 octobre 2016, UVE a initié un recours devant le tribunal administratif. À l'issue de l'audience de plaidoiries qui s'est tenue le 31 janvier 2018, le tribunal a indiqué qu'il rendrait sa décision le 21 février 2018.

Par décision du 30 octobre 2015, la Commission Nationale a reproché à UVE de ne pas s'être conformée à ses demandes de communication d'informations et documents durant la phase d'inspection. En conséquence, la Commission Nationale a infligé à UVE, le 22 décembre 2015, une amende de 600 000 euros. Le 20 janvier 2016, UVE a exercé un recours devant le tribunal administratif qui a décidé de suspendre la procédure dans l'attente de la décision sur la réclamation susvisée d'UVE du 26 octobre 2016 relative au rapport définitif de la Commission Nationale.

Par ailleurs, le 14 octobre 2016, sur la base des résultats de son rapport définitif, la Commission Nationale a décidé de réduire de 23 % le nouveau prix de base de chaleur pour UVE. Le 14 novembre 2016, UVE a fait appel devant le tribunal administratif. Le 26 juin 2017, ce dernier a décidé de suspendre l'instance, jusqu'à que soit rendue la décision sur la réclamation susvisée d'UVE du 26 octobre 2016 relative au rapport définitif de la Commission Nationale.

Le 6 février 2017, toujours sur la base des résultats de son rapport définitif, la Commission Nationale a rédigé un mémorandum sur des violations liées aux activités régulées, dans lequel elle reproche à UVE de ne pas avoir respecté les principes et objectifs des lois sur l'énergie et sur le chauffage. UVE a répondu par écrit aux allégations reprochées. Le 24 mars 2017, la Commission Nationale a infligé à UVE une amende de 1,3 millions d'euros. Le 24 avril 2017, UVE a formé un recours contre cette décision devant le tribunal administratif de Vilnius. Le 11 octobre 2017, le tribunal a décidé de suspendre l'instance jusqu'à ce qu'une décision soit rendue sur la réclamation susvisée d'UVE du 26 octobre 2016 relative au rapport définitif de la Commission Nationale.

#### (ii) Litesko

Le 29 mars 2017, la Commission Nationale a approuvé le nouveau prix de base de chaleur applicable pour Alytus. Litesko a contesté la décision de la Commission Nationale devant le tribunal administratif de Vilnius le 2 mai 2017. Le 24 octobre 2017, ce dernier a rejeté la réclamation de Litesko, laquelle a formé un recours devant la cour suprême administrative. La date d'audience n'a pas encore été fixée.

Par ailleurs, le 12 octobre 2017, la Commission Nationale a approuvé le nouveau prix de chaleur applicable pour la municipalité de Birzai. Le 13 novembre 2017, Litesko a déposé un recours devant le tribunal administratif de Vilnius. Lors de l'audience du 7 février 2018, l'affaire a été renvoyée à l'audience du 28 février 2018.

- Mise en cause de la responsabilité pénale des dirigeants d'UVE et Litesko

En février 2012, une enquête a été diligentée par le parquet de Vilnius à l'encontre des dirigeants d'UVE, Litesko et Dalkia Lietuva relativement à l'achat de gaz naturel par UVE et Litesko, entre 2003 et 2005, par l'intermédiaire d'une filiale de négoce de gaz, Dalkia Lietuva (liquidée en mars 2014).

Alors que cet achat de gaz était conforme à la loi, le procureur a saisi le tribunal correctionnel de Vilnius de ces faits, qualifiés notamment de fraude et d'abus de biens sociaux. En octobre 2014, les prévenus ont été renvoyés devant le tribunal qui a commencé l'examen du dossier. Il a d'abord procédé à l'audition des témoins de l'accusation. Au cours de cette phase, le procureur a été récusé par le tribunal en janvier 2016 après avoir intenté des poursuites à l'égard d'un témoin de l'accusation ayant fait au tribunal une déposition favorable à la défense. Le 28 décembre 2017, le tribunal a déclaré les faits prescrits et relaxé les prévenus. Le délai d'appel contre cette décision a expiré.

#### Lancement d'actions devant le Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (« CIRDI ») et la Chambre de commerce de Stockholm (« SCC »)

Compte tenu de la multitude d'actions et de décisions décrites ci-avant, aussi inévitables que discriminatoires, la Société, Veolia Baltics and Eastern Europe, UVE et Litesko (ensemble « les Sociétés ») ont déposé le 26 janvier 2016 une requête en arbitrage contre la Lituanie devant le Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (« CIRDI »).

Par ailleurs, le 12 décembre 2016, les Sociétés ont déposé une requête auprès du tribunal arbitral pour des mesures provisoires relatives à une procédure de l'Autorité contre UVE devant les tribunaux

lituaniens, qui avaient accordé une saisie conservatoire des comptes bancaires d'UVE ; la requête a été retirée après que la cour suprême administrative a infirmé la décision de saisie des comptes.

Le 22 décembre 2016, les Sociétés ont déposé leur mémoire en demande dans lequel elles sollicitent une indemnisation d'environ 120 millions d'euros. Le 17 septembre 2017, la Lituanie a déposé son mémoire en réponse dans lequel elle présente des demandes reconventionnelles d'environ 150 millions d'euros.

Par ailleurs, le 30 novembre 2016, dans le cadre du contrat de Vilnius, la Société et UVE ont également 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 avant la fin du contrat (29 mars 2017). L'objet de l'arbitrage SCC a été étendu par la suite aux réclamations de UVE contre Vilnius et VST en lien avec le contrat de Vilnius ainsi qu'à de possibles demandes reconventionnelles des défendeurs. Le 26 mai 2017, la Société et UVE ont déposé une demande d'arbitrage révisée à laquelle Vilnius et VST ont répondu le 3 juillet 2017.

Le 16 octobre 2017, la Société et UVE ont déposé leur mémoire en demande dans lequel elles sollicitent une indemnisation d'environ 22 millions d'euros. Le mémoire en réponse de Vilnius et VST doit être déposé le 19 février 2018.

## Autres segments

### Autres segments - Aides régionales au transport routier de voyageurs

Transdev Group a été informée par courrier du 3 mars 2014 du président du conseil régional d'Ile-de-France que le 4 juin 2013, le tribunal administratif de Paris avait enjoint à la Région Ile-de-France de procéder à la récupération des subventions versées aux opérateurs, au titre du dispositif d'amélioration des services de transport en commun routiers. Ces subventions ont été qualifiées d'aides d'État illégales par un arrêt de la cour d'appel administrative de Paris du 12 juillet 2010, motif pris de leur absence de notification à la Commission européenne. Cette obligation de restitution risquerait donc, selon les termes dudit courrier, de concerner certaines filiales de Transdev Group qui en auraient éventuellement bénéficié, la cour administrative d'appel de Paris ayant rejeté le 31 décembre 2013 la demande de la région Ile-de-France de sursis à exécution de l'injonction de récupération.

Cette première notification a également été envoyée à d'autres opérateurs de lignes régulières de la grande couronne. Cette lettre s'inscrit dans le cadre d'un contentieux juridique opposant la Région à une entreprise de transport occasionnel et auquel aucune société du groupe Transdev n'est partie. Même si la Région mentionne dans son courrier un montant estimatif de subventionnement régional d'environ 98,7 millions d'euros (hors intérêts moratoires) qui aurait été attribué à des filiales de Transdev Group, cette estimation reste incertaine du fait de la complexité du chiffrage qui résulte, (i) de l'ancienneté du dispositif critiqué, (ii) du nombre d'opérateurs bénéficiaires dont une partie significative a connu des mouvements de restructuration/consolidation, (iii) des règles de fonctionnement dudit dispositif qui implique l'intervention de collectivités locales qui sont parties prenantes à ce dispositif soit en tant qu'intermédiaires (les sommes versées par la Région transitent par ces dernières) soit en tant que bénéficiaires économiques. En outre, certaines

subventions versées par la région Ile-de-France ne devraient pas être qualifiées d'aides d'État, les critères relatifs à l'existence d'un avantage économique et à l'affectation des échanges n'étant pas remplis.

Si la Région Ile-de-France venait à émettre un titre de recettes, un recours suspensif serait alors ouvert à Transdev Group ou ses filiales concernées devant le tribunal administratif.

Transdev Group, aux côtés d'OPTILE (Organisation Professionnelle des Transports d'Ile-de-France, association regroupant l'ensemble des entreprises privées exploitant des lignes régulières inscrites au Plan de Transport de l'Île de France), contestera le remboursement qui pourrait être demandé et intentera toute action judiciaire pour défendre ses intérêts.

Par ailleurs, par une décision du 2 février 2017, la Commission européenne a conclu que les aides d'État octroyées par la région Ile-de-France en faveur d'exploitants de services de transport en commun par autobus dans la région entre 1994 et 2008 étaient compatibles avec le marché intérieur.

Compte tenu de cette décision, le montant nominal des aides d'État ne pourra pas faire l'objet d'une récupération. Seuls les intérêts au titre de la période d'illégalité (période entre la date d'octroi de l'aide et le 2 février 2017) pourraient être récupérés.

La décision de la Commission a fait l'objet d'un recours en annulation partielle formé devant le tribunal de l'Union européenne par des entreprises de transport, parmi lesquelles des filiales de Transdev Group. À titre principal, les requérantes soutiennent que les subventions versées par la région sont des aides existantes et ne doivent pas être prises en compte pour le calcul des intérêts. À titre subsidiaire, les requérantes soutiennent que seules les subventions accordées après le 25 novembre 1998 devraient être prises en compte

pour le calcul des intérêts à récupérer, alors que les aides antérieures seraient prescrites.

Parallèlement, Transdev Ile-de-France – comme d'autres entreprises intéressées membres d'OPTILE – a déposé, le 27 février 2015, devant la cour administrative d'appel de Paris :

- une requête en tierce opposition contre l'arrêt rendu par cette même cour le 12 juillet 2010 ayant déclaré les subventions en cause illégales, procédure à laquelle elle n'avait pas été partie.
- une intervention volontaire, devant la même cour, dans le cadre de l'appel interjeté par la Région Ile-de-France contre le jugement du tribunal administratif de Paris du 4 juin 2013 enjoignant à la Région Ile-de-France d'émettre, en conséquence de la procédure précitée, les titres exécutoires permettant la récupération des aides litigieuses.

Par deux arrêts du 27 novembre 2015, la cour administrative d'appel de Paris a :

- rejeté la tierce opposition de Transdev Ile-de-France ;
- enjoint à la région Ile-de-France de déterminer dans un délai de neuf mois les montants devant être restitués par chaque entreprise bénéficiaire du dispositif d'aides, en tenant compte de la nature des investissements subventionnés et du type d'activité de transport ayant été exercé, puis de procéder à l'émission de titres de recettes.

Le 27 janvier 2016, Transdev Île de France a introduit un pourvoi contre la décision de rejet de sa tierce opposition, que le Conseil d'État a admis le 12 juillet 2016.

La Région Île-de-France a formé un pourvoi en cassation contre l'arrêt lui imposant de procéder à l'émission de titres de recettes. Ce pourvoi n'est pas suspensif.

## NOTE 13

## OPÉRATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Le Groupe identifie les parties qui lui sont liées conformément aux dispositions du paragraphe 9 de la norme IAS 24 révisée « Information relative aux parties liées ».

Les rémunérations et avantages assimilés accordés aux principaux dirigeants sont détaillés en note 6.4.

Les relations avec les co-entreprises sont détaillées en note 5.2.4.1.

Les relations avec les autres parties liées sont les suivantes :

### Caisse des dépôts et consignations (actionnaire à hauteur de 4,62 % au 31 décembre 2017)

La Caisse des dépôts et consignations est considérée comme une partie liée, en sa qualité d'administrateur, personne morale, siégeant au conseil d'administration de Veolia Environnement.

Le 21 décembre 2016, Veolia Environnement et la Caisse des dépôts et consignations ont clôturé un accord de négociation

conclu le 29 juillet 2016 se rapportant au désengagement de Veolia Environnement de son activité Transport et du capital de la société Transdev Group. Les conventions conclues aux termes de cet accord et qui se sont poursuivies en 2017 sont décrites dans la note annexe 3.3 des comptes consolidés de l'exercice 2016.

### Relations avec la société Raise Investissement

Veolia Environnement a souscrit en juillet 2016, à une augmentation de capital en numéraire de la société Raise Investissement SAS, à hauteur d'un montant total de 5 millions d'euros (souscription à l'émission de 5 millions d'actions nouvelles d'une valeur nominale de un euro chacune). Le montant de cette souscription a été libéré en juillet 2016 à hauteur de 50 % et en octobre 2017 à hauteur de 25 %. La libération du solde doit intervenir sur appel du président de cette société dans un délai maximum de cinq ans.

La présidence de la société Raise Investissement SAS est exercée par la société Raise Conseil SAS.

Mme Clara Gaymard qui siège au conseil d'administration de Veolia Environnement en qualité d'administrateur est considérée comme une partie liée en raison de ses fonctions de directeur général de la société Raise Conseil SAS.

## Relations avec la société SM Conseil

Le 20 mars 2017, Veolia Environnement a conclu un contrat de prestations de services avec la société « SM Conseil » SAS pour une durée de trois ans à compter de cette date. Aux termes de ce contrat, Veolia Environnement confie à cette société la

mission de l'assister en vue de (1) la promouvoir auprès de parties prenantes ou de partenaires potentiels dans l'objectif de favoriser le développement de ses activités et (2) d'identifier d'éventuels décideurs ou managers susceptibles de contribuer à la mise en œuvre de sa stratégie.

Cette convention prévoit une rémunération forfaitaire de la société « SM Conseil » SAS à hauteur de 400 000 euros par an actualisée en fonction de l'indice SYNTEC et sans « success fees ».

Cette société est présidée par M. Serge Michel qui exerce, par ailleurs, les fonctions de censeur au sein du conseil d'administration de Veolia Environnement.

### NOTE 14

## ÉVÉNEMENTS POST-CLÔTURE

### Gabon

Par lettre du 16 février 2018, l'État gabonais a résilié de manière unilatérale la convention de concession signée avec la filiale de Veolia au Gabon, la Société d'Eau et d'Énergie du Gabon (SEEG), en alléguant un motif d'intérêt général. Par arrêté ministériel du même jour, l'ensemble des moyens matériels et humains de la SEEG a fait l'objet d'une réquisition par l'État gabonais. Un nouvel arrêté a également désigné un organe directionnel délégué transitoire pour mettre en œuvre les mesures de résiliation et de réquisition.

Le Groupe s'est exprimé immédiatement en protestant vigoureusement contre ces actions brutales et manifestement illégales et a mis en œuvre tous les moyens nécessaires pour soutenir ses employés au Gabon. Par ailleurs, il examine les conséquences juridiques de cette situation et les actions judiciaires pouvant en découler et attend du Gabon qu'il se conforme aux règles de droit et à ses engagements. La SEEG, filiale à 51 % de Veolia, est concessionnaire du service public de production, transport et distribution de l'eau et de l'électricité au Gabon depuis 1997 selon les termes d'un contrat de 20 ans, renouvelé pour 5 ans en mars 2017.

La contribution de la SEEG aux principaux agrégats 2017 du Groupe peut se résumer comme suit, en millions d'euros :

(en millions d'euros)

Chiffre d'affaires	306,2
EBITDA	63,6
Résultat opérationnel	18,67
<b>RÉSULTAT NET PART DU GROUPE</b>	<b>2,6</b>

La valeur de la SEEG, dans les comptes consolidés du Groupe à fin 2017, s'établit à 40 millions d'euros.

## Cession de la division américaine de services de nettoyage industriel de Veolia North America

Le 23 janvier 2018, Veolia Environmental Services North America, LLC, filiale de Veolia North America, Inc., et Clean Harbors, Inc. ont annoncé la signature d'un protocole en vertu duquel Clean Harbors fera l'acquisition de la division américaine de Services de nettoyage industriel de Veolia North America pour un montant de

120 millions de dollars américains via une transaction au comptant. Cette acquisition a été finalisée le 23 février 2018.

NOTE 15

**LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES DANS LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS**

En 2017, le Groupe Veolia a intégré dans ses comptes 2 243 sociétés, dont 1 611 hors Transdev Group.

Les principales sociétés sont reprises ci-dessous :

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêts
Veolia Environnement SA 21, rue La Boétie 75008 Paris	403 210 032 00104	IG	100,00	100,00
<b>FRANCE</b>				
<b>Dont activité EAU</b>				
Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux 21, rue La Boétie 75008 Paris	572 025 526 10945	IG	100,00	100,00
Veolia Water 21, rue La Boétie 75008 Paris	421 345 042 00053	IG	100,00	100,00
Compagnie des Eaux et de l'Ozone 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	99,60	99,60
Compagnie Fermière de Services Publics ZAC de la Pointe 9, rue des Frênes 72190 Sargé-lès-le-Mans	575 750 161 00904	IG	99,87	99,87
Compagnie Méditerranéenne d'Exploitation des Services d'Eau – CMESE 1, rue Albert-Cohen Immeuble Plein Ouest A 13016 Marseille	780 153 292 00187	IG	99,72	99,72
Société des Eaux de Melun Zone Industrielle – 198/398, rue Foch 77000 Vaux-le-Pénil	785 751 058 00047	IG	99,32	99,32
Société des Eaux de Marseille 25, rue Édouard-Delanglade 13006 Marseille	057 806 150 00017	IG	98,02	98,02
<b>Dont activité DÉCHETS</b>				
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 ZI de la Hardt – Route de Haspelschiedt 57230 Bitche	305 205 411 00070	IG	95,00	95,00
Paul Grandjouan SACO 6, rue Nathalie-Sarraute 44200 Nantes	867 800 518 00609	IG	100,00	100,00
OTUS 28, boulevard de Pesaro 92000 Nanterre	622 057 594 00385	IG	100,00	100,00

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêts
<b>AUTRES EUROPE</b>				
Veolia Water UK Plc et ses filiales 210 Pentonville Road London N1 9JY (Royaume-Uni)		IG	100,00	100,00
Veolia ES (UK) Ltd et ses filiales 210 Pentonville Road London - N19JY (Royaume-Uni)		IG	100,00	100,00
Veolia Umweltservice GmbH et ses filiales Hammerbrookstrasse 69 20097 Hamburg (Allemagne)		IG	100,00	100,00
Veolia Deutschland GmbH et ses filiales Lindencorso Unter den Linden 21 10117 Berlin (Allemagne)		IG	100,00	100,00
Braunschweiger Versorgungs - AG & Co.KG Taubenstrasse 7 38106 Braunschweig (Allemagne)		IG	74,90	74,90
Aquiris SA Avenue de Vilvorde, 450 1130 Bruxelles (Belgique)		IG	99,00	99,00
Apa Nova Bucuresti Srl Strada Aristide Demetriade nr 2, Sector 1 Bucarest (Roumanie)		IG	73,69	73,69
Veolia Central & Eastern Europe et ses filiales 21, rue La Boétie 75008 Paris	433 934 809 00032	IG	100,00	100,00
Veolia Energie Praha, a.s. Na Florenci 2116/15, Nové Město, 110 00 Praha 1 (République Tchèque)		IG	100,00	73,03
Prazske Vodovody A Kanalizace a.s. Ke Kablu 971/1 102 00 Prague 10 (République Tchèque)		IG	100,00	100,00
Severoceske Vodovody A Kanalizace a.s. 1 689 Pritkovska 41550 Teplice (République Tchèque)		IG	50,10	50,10
Sofiyska Voda AD Mladost region Mladost 4 Business Park Street Building 2a 1000 Sofia Sofia (Bulgarie)		IG	77,10	77,10
Veolia Energy UK Plc et ses filiales 210 Pentonville Road N1 9JY London (Royaume-Uni)		IG	100,00	99,96
Veolia NV-SA et ses filiales 52, quai Fernand-Demets 1070 – Bruxelles (Belgique)		IG	100,00	100,00
Siram SPA et ses filiales Via Bisceglie, 95 20152 Milano (Italie)		IG	100,00	99,96
Veolia Espana S.L.U. et ses filiales Cl Juan Ignacio Luca De tena, 4 28027 Madrid (Espagne)		IG	100,00	99,96
Veolia Energia Polska ul. Puławska 2, Budynek Plac Unii C 02-566 WARSZAWA (Pologne)		IG	60,00	59,98
Veolia Term SA et ses filiales ul Pulawska 2, 02-566 WARSZAWA (Pologne)		IG	100,00	59,98
Veolia Energia Warszawa et sa filiale ul Pulawska 2, 02-566 WARSZAWA (Pologne)		IG	97,03	58,19

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêts
Veolia Nordic AB et ses filiales Hälsingegatan 47 113 31 Stockholm (Suède)		IG	100,00	99,96
Veolia Nederland BV et ses filiales Wattbaan 2 3439 ML NIEUWEGEIN (Pays-Bas)		IG	100,00	99,97
Vilnius Energija Joconiu St. 13 02300 VILNIUS (Lituanie)		IG	100,00	99,96
Veolia Energy Hungary Co Ltd et ses filiales Szabadsag ut 301 2040 Budapest (Hongrie)		IG	99,97	99,93
Veolia Energia Slovensko A.S. et ses filiales Einsteinova 25 851 01 BRATISLAVA (Slovaquie)		IG	100,00	99,96
Veolia Énergie CR A.S. et ses filiales 28.Rijna 3123/152 709 74 Ostrava (République Tchèque)		IG	73,06	73,03
<b>RESTE DU MONDE</b>				
VNA Regeneration Services LLC 4760 World Houston Parkway, Suite 100 Houston, TX 77032 (États-Unis)		IG	100,00	100,00
Veolia Water Americas, LLC et ses filiales 53 State street 14 <sup>th</sup> floor 02109 MA Boston (États-Unis)		IG	100,00	100,00
Veolia Environmental Services North America 53 State street 14 <sup>th</sup> floor 02109 MA Boston (États-Unis)		IG	100,00	100,00
VES Technical Solutions LLC 53 State street 14 <sup>th</sup> floor 02109 MA Boston (États-Unis)		IG	100,00	100,00
Veolia ES Industrial Services, Inc. 4760 World Houston Parkway, Suite 100 Houston, 77032 TEXAS (États-Unis)		IG	100,00	100,00
Veolia ES Canada Industrial Services Inc. 1705, 3 <sup>e</sup> avenue H1B 5M9 Montreal – Québec (Canada)		IG	100,00	100,00
Veolia Holding America Latina SA Calle Torrelaguna 60, 2 Planta 28043 Madrid (Espagne)		IG	100,00	100,00
Thermal North America Inc. 53 State Street, 14 <sup>th</sup> floor 02109 Boston (États-Unis)		IG	100,00	100,00
Beijing Yansan Veolia Water No. 5 Yanshan Xinghua East Road, 102500 BEIJING (Chine)		IG	50,00	50,00
Shenzhen Water (Group) Co. Ltd et ses filiales 23 Floor, Wan De Building Shennan Zhong Road Shenzhen, (Chine)		ME	45,00	25,00
Shanghai Pudong Veolia Water Corporation Ltd No. 703 Pujian Road, Pudong New District 200127 SHANGHAI (Chine)		ME	50,00	50,00
Changzhou CGE Water Co Ltd No. 12 Juqian Road, CHANGZHOU Municipality, Jiangsu Province 213000 (Chine)		ME	49,00	24,99
Kunming CGE Water Supply Co Ltd No. 6 Siyuan Road, Kunming Municipality, Yunnan Province 650231 (Chine)		ME	49,00	24,99

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêts
Veolia Korea et ses filiales East 16 F Signature Towers Building Chungyechou-ro 100 Jung-gu (Corée du Sud)		IG	100,00	100,00
Veolia Water Australia et ses filiales Level 4, Bay Center, 65 Pirrama Road, Pyrmont NSW 2009 (Australie)		IG	100,00	100,00
Société d'Énergie et d'Eau du Gabon 356, Avenue Felix Eboué – BP 2082 – Libreville (Gabon)		IG	51,00	51,00
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	100,00
REDAL SA 6, Zankat Al Hoceima, BP 161 10 000 Rabat (Maroc)		IG	100,00	100,00
Lanzhou Municipal Water Supply (Group) Co Ltd No. 2 Hua Gong Street, Xigu District, LANZHOU, Gansu Province (Chine)		ME	35,84	18,27
Sharqiyah Desalination Co. SAOC PO Box 685, PC 114 Jibroo, (Sultanate of Oman)		ME	35,75	35,75
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 Units 7601-03&06-13,76/F, The Center, 99 Queen's Road Central, (Hong Kong)		IG	100,00	100,00
Veolia Environmental Services Australia Pty Ltd Level 4, Bay Center – 65 Pirrama Road NSW 2009 – Pyrmont (Australie)		IG	100,00	100,00
Veolia Environmental Services Asia Pte Ltd 143 Cecil Street, 17-00, GB Building 069542 (Singapore)		IG	100,00	100,00
Veolia Environmental Services China LTD Units 7601-02 and 06-13 76/F, the center, 99 Queen's road central (Hong-Kong)		IG	100,00	100,00
<b>ACTIVITES MONDIALES</b>				
Sade-Compagnie Générale de Travaux d'Hydraulique (CGTH-SADE) et ses filiales ZAC François Ory 23/25, avenue du docteur Lannelongue 75014 Paris	562 077 503 02584	IG	100,00	99,45
Veolia Water Technologies et ses filiales L'Aquarène 1, place Montgolfier 94417 St Maurice Cedex	414 986 216 00037	IG	100,00	100,00
OTV L'Aquarène – 1, place Montgolfier 94417 St Maurice Cedex	433 998 473 000 14	IG	100,00	100,00
SARP Industries et ses filiales 427, route du Hazay – Zone Portuaire Limay-Porcheville 78520 Limay	303 772 982 00029	IG	100,00	99,86
Société d'Assainissement Rationnel et de Pompage (SARP) et ses filiales 52, avenue des Champs Pierreux 92000 Nanterre	775 734 817 00387	IG	100,00	99,68

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêts
Société Internationale de Dessalement (SIDEM) 20-22, rue de Clichy 75009 Paris	342 500 956 000 20	IG	100,00	100,00
Veolia Nuclear Solutions, Inc et ses filiales 575 High street, suite 330, Palo Alto 94301 CA Californie (États-Unis)		IG	100,00	100,00
<b>AUTRES</b>				
Veolia Énergie International 21, rue La Boétie 75008 Paris	433 539 566 00045	IG	99,95	99,96
<b>Dont TRANSPORT</b>				
Transdev Group et ses filiales Immeuble Sereinis 32, boulevard Gallieni 92130 Issy Les Moulineaux	521 477 851 00039	ME	30,00	30,00

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
	Altavater Chernivzy	Ukraine	UAH
	Altavater Kiev	Ukraine	UAH
	Altavater Krym	Ukraine	RUB
	Altavater Ternopil	Ukraine	UAH
	Aqua Consult Ingenieur GmbH	Allemagne	EUR
	Biocycling GmbH	Allemagne	EUR
	Biomasseanlage Essenheim GmbH (vorher BMA)	Allemagne	EUR
	Braunschweiger Netz GmbH	Allemagne	EUR
Oui	Braunschweiger Versorgungs-AG & Co. KG	Allemagne	EUR
	Braunschweiger Versorgungs-Verwaltungs-AG	Allemagne	EUR
	Cleanaway Pet Svenska AB	Suède	SEK
	Dresdner Abfallverwertungs GmbH	Allemagne	EUR
	ERH Eurologistik Recycling Hamburg GmbH	Allemagne	EUR
	Eurologistik Umweltservice GmbH	Allemagne	EUR
	Eurologistik Verwaltung GmbH	Allemagne	EUR
	Eurologistik Wertstoffhandel GmbH	Allemagne	EUR
	Frassur Entsorgungsdienste GmbH	Allemagne	EUR
	Gasversorgung Görlitz GmbH	Allemagne	EUR
	Geraer Stadtwirtschaft GmbH	Allemagne	EUR
Oui	Globalis Service GmbH & Co. KG	Allemagne	EUR
	Globalis Beteiligungsgesellschaft mbH	Allemagne	EUR
Oui	Gud Geraer Umweltdienste GmbH & Co. KG	Allemagne	EUR
	Gud Geraer Umweltdienste Verwaltungs GmbH	Allemagne	EUR
	HRH Recycling GmbH	Allemagne	EUR
	Introtec Schwarza GmbH	Allemagne	EUR
	Job & Mehr GmbH	Allemagne	EUR
	Kanalbetriebe Fritz Withofs GmbH	Allemagne	EUR
	Oewa Königsbrück GmbH	Allemagne	EUR
	Oewa Storkow GmbH	Allemagne	EUR
	Oewa Wasser Und Abwasser GmbH	Allemagne	EUR
	Oewa Wegeleben GmbH	Allemagne	EUR
	Ökotec Energiemanagement GmbH	Allemagne	EUR

Exemption de publication	Société	Pays	Devise
	Orks Onyx Rohr - Und Kanal-Service GmbH	Allemagne	EUR
	OSD Ostthüringer Service- und Dienstleistungs-GmbH	Allemagne	EUR
	OTWA Ostthüringer Wasser und Abwasser GmbH	Allemagne	EUR
	Recycling & Rohstoffverwertung Kiel GmbH	Allemagne	EUR
	Recypet AG	Suisse	CHF
Oui	Rohstoffhandel Kiel GmbH & Co. KG	Allemagne	EUR
	Service & Recycling Drebkau GmbH	Allemagne	EUR
	Stadtenwaesserung Braunschweig GmbH	Allemagne	EUR
	Stadtreinigung Dresden GmbH	Allemagne	EUR
	Stadtwerke Görlitz Aktiengesellschaft	Allemagne	EUR
	Stadtwerke Pulheim Dienste GmbH	Allemagne	EUR
	Stadtwerke Weisswasser GmbH	Allemagne	EUR
	TVF Waste Solutions GmbH	Allemagne	EUR
	VBG Verwaltungs- Und Beteiligungsgesellschaft mbH	Allemagne	EUR
	Veolia Deutschland GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia Energie Deutschland GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia Environnement Lausitz GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia Industrie Deutschland GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia Industriepark GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia Industrieservice GmbH Deutschland	Allemagne	EUR
	Veolia Stadtwerke Braunschweig Beteiligungs- GmbH	Allemagne	EUR
	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
	Veolia Umweltservice Nord GmbH	Allemagne	EUR
Oui	Veolia Umweltservice Ost GmbH & Co. KG	Allemagne	EUR
	Veolia Umweltservice Ost Verwaltungs GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia Umweltservice Pet Recycling GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia Umweltservice Ressourcenmanagement GmbH	Allemagne	EUR
Oui	Veolia Umweltservice Süd GmbH & Co. KG	Allemagne	EUR
	Veoliaumweltservice Süd Verwaltungs GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia Umweltservice Wertstoffmanagement GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia Umweltservice West GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia Verwaltungsgesellschaft mbH	Allemagne	EUR

## NOTE 16

## HONORAIRES FACTURÉS AU TITRE DE LA MISSION DE CONTRÔLE DES COMPTES

Les honoraires de commissariat aux comptes encourus par le Groupe au cours des exercices 2017 et 2016 incluant les honoraires relatifs aux sociétés mises en équivalence et s'élèvent respectivement à 30,3 et 28,7 millions d'euros dont :

- 24,6 millions d'euros en 2017 et 24,5 millions d'euros en 2016, au titre du contrôle légal des comptes ;
- 5,7 millions d'euros en 2017 et 4,2 millions d'euros pour 2016, au titre des prestations de service entrant dans les diligences directement liées à cette mission.

## 4.1.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

### Exercice clos le 31 décembre 2017

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 2017, 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 qui nous sont applicables, sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2017 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 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

### Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 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.

### Tests de dépréciation des *goodwills* des unités génératrices de trésorerie Pologne, République Tchèque/Slovaquie, Allemagne, Mexique et Concessions Chinoises

Notes 7.1.1, 7.1.2 et 5.2.4.1 de l'annexe aux comptes consolidés

#### Risque identifié

Au 31 décembre 2017, les *goodwills* présentent des valeurs nettes comptables de 4 916 m€. Les *goodwills* relatifs aux co-entreprises Concessions chinoises s'élèvent à 240 m€ en quote-part au 31 décembre 2017. 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 (UGT) ou à chacun des groupes d'unités génératrices de trésorerie qui devraient bénéficier du regroupement d'entreprises. Le Groupe procède à des tests de dépréciation annuels systématiques et à chaque fois qu'il existe des indications que l'unité génératrice de trésorerie (UGT) ou le regroupement d'UGT a pu se déprécier. La nécessité de constater ou non une dépréciation s'apprécie par comparaison entre la valeur comptable des actifs et passifs de l'UGT ou du 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. Pour les UGT qui ne sont pas classées comme détenues en vue de la vente (IFRS 5), la valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs de l'UGT. Les modalités du test de dépréciation mis en œuvre, ainsi que le détail des hypothèses retenues, sont décrits en notes 7.1.2 et 5.2.4.1.

La détermination de la valeur d'utilité implique des jugements importants de la part du Groupe notamment sur des éléments tels que l'évolution des données conjoncturelles et des prix de marché, les hypothèses de gains d'efficacité et de performance ainsi que les taux d'actualisation et de croissance sur le long terme. Pour les UGT République Tchèque/Slovaquie, Allemagne et Mexique, les tests de sensibilité réalisés par le groupe indiquent qu'une variation des hypothèses conduit à identifier des valeurs recouvrables inférieures à la valeur nette comptable comme indiqué en notes 7.1.2 et 5.2.4.1. Concernant l'UGT Pologne, les tests de sensibilité réalisés conduisent à une valeur recouvrable supérieure à la valeur comptable. Toutefois, la valorisation de l'UGT reste sensible aux hypothèses du management comme indiqué en note 7.1.2. Concernant les Concessions chinoises, les valeurs recouvrables sont sensibles et reposent sur des hypothèses opérationnelles structurantes comme indiqué en note 5.2.4.1.

Nous avons donc considéré le test de dépréciation des *goodwills* de ces UGT comme un point clé de l'audit.

#### Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie appliquée par le Groupe aux normes comptables en vigueur.

Nous avons également effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie pour ces UGT et contrôlé notamment :

- le montant des éléments composant la valeur comptable de ces UGT testées et la cohérence de la détermination de cette valeur avec la façon dont les projections des flux de trésorerie ont été déterminées pour la valeur d'utilité ;

- la pertinence des projections de flux de trésorerie par rapport au contexte économique et financier dans lequel opèrent ces UGT et la fiabilité du processus d'établissement des estimations en analysant, pour les prévisions des années précédentes, les causes des différences avec les réalisations ;
- la cohérence de ces projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations du Groupe telles qu'elles ont été présentées au conseil d'administration dans le cadre du processus budgétaire ;
- la pertinence des taux d'actualisation et de croissance sur le long terme retenus ;
- l'analyse de sensibilité de la valeur d'utilité effectuée par le Groupe à une variation des principales hypothèses retenues.

Enfin nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans la note 7.1.2 et 5.2.4.1 de l'annexe aux comptes consolidés.

### Évaluation des actifs incorporels, corporels et financiers opérationnels des contrats à faible rentabilité

Notes 5.2.1, 5.4, 7.2 et 7.3 de l'annexe aux comptes consolidés

#### Risque identifié

Au 31 décembre 2017, la valeur des actifs incorporels, corporels et financiers opérationnels du Groupe s'élève à 13 401 millions d'euros, soit 35 % du total actif. 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 du Groupe. Ces actifs font l'objet d'un test de dépréciation par le Groupe chaque fois qu'il existe un indice que l'actif a pu perdre de sa 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...). La valeur d'utilité est déterminée par actualisation des flux de trésorerie futurs associés à ces actifs ou groupe d'actifs comme indiqué en notes 5.2.1, 5.4, 7.2.1 et 7.3.

La détermination de la valeur d'utilité implique des jugements importants de la part du Groupe ; nous avons considéré l'évaluation des actifs incorporels, corporels et financiers opérationnels des contrats à faible rentabilité comme un point clé de l'audit.

#### Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie appliquée par la Société aux normes comptables en vigueur. Nous avons également effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie et contrôlé notamment, pour les contrats concernés :

- la pertinence des projections de flux de trésorerie par rapport au contexte économique et financier dans lequel ces contrats sont opérés (hypothèses de développement commercial, évolution des tarifs, gains d'efficacité...), en particulier en analysant les principales données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations et en appréciant les différences entre les prévisions des périodes passées et les réalisations ;
- la pertinence des taux d'actualisation retenus.

### Contrôle fiscal américain sur la Worthless Stock Deduction

Note 11.3 de l'annexe aux comptes consolidés

#### Risque identifié

Dans le cadre de la réorganisation en 2006 de l'ancienne US Filter, Veolia Environnement, au travers de sa filiale VENA O, a sollicité une déduction fiscale en application des dispositions du droit fiscal américain appelées « Worthless Stock Deduction » pour un montant de déficits fiscaux associés qui s'élevait à 4,5 milliards de dollars (en base taxable) au 31 décembre 2006. Cette demande a entraîné un contrôle fiscal par l'administration américaine, qui se poursuit encore aujourd'hui. Le 24 octobre 2017, le Groupe a reçu une notification préliminaire de redressement (« Notice of proposed Adjustment ») qui rejette intégralement ces déficits en remettant en cause principalement l'insolvabilité de la filiale américaine à fin 2006. Le Groupe a répondu à cette notification préliminaire le 22 janvier 2018 en réfutant sur le fond les arguments de l'administration fiscale américaine. Au 31 décembre 2017, l'exposition maximale du groupe, en cas de redressement confirmé, s'élèverait à 795 millions de dollars (hors intérêts et pénalités).

Nous avons considéré que le contrôle fiscal américain sur la Worthless Stock Deduction est un point clé de l'audit en raison de l'importance significative des montants en jeu au regard des comptes consolidés et du caractère incertain de son dénouement.

#### Notre réponse

Nos travaux ont notamment consisté à :

- prendre connaissance des procédures mises en œuvre par le Groupe afin de suivre l'évolution du contrôle fiscal ;
- prendre connaissance de l'analyse des risques effectuée par le Groupe, de la documentation correspondante et des consultations écrites des conseils externes ;
- obtenir et prendre connaissance de la réponse aux demandes de confirmation des conseils externes ;
- apprécier avec l'aide de nos experts fiscalistes, français et américains, les principaux risques identifiés et analyser les hypothèses retenues par le Groupe pour estimer le montant de déficits reconnus dans les comptes consolidés ;
- analyser, avec l'aide de nos experts fiscalistes, les modalités de détermination du résultat fiscal américain au regard de ce contrôle fiscal ;
- étudier la cohérence des projections de flux de trésorerie intégrées dans le planning fiscal sous-tendant la détermination de la valeur recouvrable des impôts différés activés de sa filiale VENA O (tête du groupe fiscal américain) avec les dernières estimations du Groupe telles qu'elles ont été présentées au conseil d'administration dans le cadre du processus budgétaire ;
- apprécier les informations relatives à ce contrôle fiscal présentées dans la note 11.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

### Provisions pour litiges et passifs éventuels en lien avec des litiges : aux États-Unis - Flint, en Roumanie, en Lituanie, Transdev - aides régionales

Notes 10 et 12 de l'annexe aux comptes consolidés

#### Risque identifié

Le Groupe est régulièrement sujet à des litiges significatifs avec des clients ou des tiers en lien avec son activité. Parmi ces litiges, certains, de par leur ampleur ou les parties impliquées, constituent une exposition plus importante pour le Groupe.

Comme indiqué en note 10, le Groupe comptabilise une provision, 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, 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 que le montant de cette obligation peut être estimé de façon fiable. Dans le cadre de ces litiges, les estimations du Groupe pour la détermination d'éventuelles provisions ont été réalisées dans le contexte du caractère incertain de leurs issues.

Nous avons considéré ce sujet comme un point clé de l'audit compte tenu des montants en jeu et du caractère incertain du dénouement de ces litiges.

#### Notre réponse

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nos travaux ont notamment consisté à :

- apprécier les procédures mises en œuvre par le Groupe afin d'identifier et recenser l'ensemble des risques ;
- prendre connaissance de l'analyse des risques effectuée par le Groupe, de la documentation correspondante et, le cas échéant, des consultations écrites des conseils externes ;
- obtenir et prendre connaissance des réponses aux demandes de confirmation des conseils externes ;
- apprécier les principaux risques identifiés et les hypothèses retenues par le Groupe pour estimer le montant des provisions ;
- apprécier les informations relatives à ces risques présentées en note 12 de l'annexe aux comptes consolidés.

### Vérification des informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi 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.

### Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

#### Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Veolia Environnement par l'assemblée générale du 18 décembre 1995 pour le cabinet KPMG SA et par l'assemblée générale du 23 décembre 1999 pour le cabinet Ernst & Young et Autres.

Au 31 décembre 2017, le cabinet KPMG SA était dans la vingt-troisième année de sa mission sans interruption et le cabinet Ernst & Young et Autres dans la dix-neuvième année, dont dix-huit 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 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. 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 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 un rapport au Comité des comptes et de l'audit 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. 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 des comptes et de l'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Les commissaires aux comptes

Paris-La Défense, le 13 mars 2018

#### **KPMG Audit**

Département de KPMG S.A.

Jean-Paul Vellutini

Karine Dupré

#### **ERNST & YOUNG et Autres**

Gilles Puissochet

Xavier Senent

## 4.2 Comptes sociaux RFA

### 4.2.1 BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2017

#### Actif

(en milliers euros)	Au 31 décembre 2017			Au 31 décembre 2016
	Brut	Amort. & dépré.	Net	Net
<b>Capital souscrit non appelé</b>				
<b>Actif immobilisé</b>				
<b>Immobilisations incorporelles</b>				
Frais d'établissement	-	-	-	-
Frais de recherche et de développement	-	-	-	-
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, logiciels, droits et valeurs similaires	211 365	179 144	32 221	45 091
Fonds commercial <sup>(1)</sup>	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles en cours	11 068	0	11 068	6 240
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	-	-	-	-
Constructions	-	-	-	-
Installations techniques, matériel et outillage industriels	-	-	-	-
Autres immobilisations corporelles	45 468	23 827	21 641	20 876
Immobilisations corporelles en cours	2 283	0	2 283	5 530
Avances et acomptes	-	-	-	-
<b>Immobilisations financières <sup>(2)</sup></b>				
Participations	14 243 263	3 330 089	10 913 174	10 898 733
Créances rattachées à des participations	9 909 029	106 350	9 802 679	10 982 567
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	5 940	0	5 940	5 000
Autres titres immobilisés	1 446	0	1 446	677
Prêts	747 743	0	747 743	433 808
Autres immobilisations financières	764 317	122 025	642 292	597 712
<b>TOTAL (I)</b>	<b>25 941 922</b>	<b>3 761 435</b>	<b>22 180 487</b>	<b>22 996 234</b>

(en milliers euros)	Au 31 décembre 2017			Au 31 décembre 2016
	Brut	Amort. & dépré.	Net	Net
<b>Actif circulant</b>				
<b>Stocks et en-cours</b>				
Matières premières et autres approvisionnements	-	-	-	-
En-cours de production (biens et services)	-	-	-	-
Produits intermédiaires et finis	-	-	-	-
Marchandises	-	-	-	-
<b>Avances et acomptes versés sur commandes</b>	<b>872</b>	<b>0</b>	<b>872</b>	<b>711</b>
<b>Créances <sup>(9)</sup></b>				
Créances d'exploitation :				
Créances clients et comptes rattachés	86 353	7 644	78 709	114 194
Autres créances	2 128 726	32 018	2 096 708	1 586 206
Créances diverses :				
Capital souscrit et appelé, non versé	-	-	-	-
<b>Valeurs mobilières de placement</b>				
Actions auto-détenues	121 891	24 428	97 463	101 954
Autres titres	4 315 633	0	4 315 633	3 812 608
Instruments de trésorerie	108 169	0	108 169	225 425
<b>Disponibilités</b>	<b>320 310</b>	<b>0</b>	<b>320 310</b>	<b>427 017</b>
<b>Charges constatées d'avance <sup>(4)</sup></b>	<b>45 268</b>	<b>0</b>	<b>45 268</b>	<b>42 004</b>
<b>TOTAL (II)</b>	<b>7 127 222</b>	<b>64 090</b>	<b>7 063 132</b>	<b>6 310 119</b>
<b>Comptes de régularisation</b>				
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)	72 610	0	72 610	80 026
Primes de remboursement des obligations (IV)	147 475	0	147 475	166 325
Écarts de conversion actif (V)	1 470 482	0	1 470 482	462 076
<b>TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV + V)</b>	<b>34 759 711</b>	<b>3 825 525</b>	<b>30 934 186</b>	<b>30 014 780</b>
(1) Dont droit au bail			-	-
(2) Dont à moins d'un an			308 607	197 163
(3) Dont à plus d'un an			212 875	160 321
(4) Dont à plus d'un an			29 654	31 172

## Passif

<i>(en milliers d'euros)</i>	<b>Au</b> <b>31 décembre 2017</b>	<b>Au</b> <b>31 décembre 2016</b>
<b>Capitaux propres</b>		
Capital (dont versé 2 816 824)	2 816 824	2 816 824
Primes d'émission, de fusion, d'apport	6 973 859	6 973 859
Écarts de réévaluation	-	-
Écarts d'équivalence	-	-
<b>Réserves</b>		
Réserve légale	281 682	281 682
Réserves statutaires ou contractuelles	-	-
Réserves réglementées	-	-
Autres réserves	-	-
Report à nouveau	302 736	-
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	314 498	513 840
<b>Sous-total : Situation nette</b>	<b>10 689 599</b>	<b>10 586 205</b>
Subventions d'investissement	-	-
Provisions réglementées	5 326	3 908
<b>TOTAL (I)</b>	<b>10 694 925</b>	<b>10 590 113</b>
<b>Autres fonds propres</b>		
Produits des émissions de titres participatifs	-	-
Avances conditionnées	-	-
Autres	-	-
<b>TOTAL (I BIS)</b>		
<b>Provisions</b>		
Provisions pour risques	59 414	435 340
Provisions pour charges	38 103	18 334
<b>TOTAL (II)</b>	<b>97 517</b>	<b>453 674</b>

<i>(en milliers d'euros)</i>	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
<b>Dettes <sup>(1)</sup></b>		
Emprunts obligataires convertibles	-	-
Autres emprunts obligataires	9 534 244	9 115 385
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit <sup>(2)</sup>	51 460	101 007
Emprunts et dettes financières diverses <sup>(3)</sup>	8 795 591	8 891 407
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	-	-
<b>Dettes d'exploitation</b>		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	127 264	142 222
Dettes fiscales et sociales	63 298	79 855
Autres dettes d'exploitation	-	-
<b>Dettes diverses</b>		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	8 524	13 559
Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)	-	-
Autres dettes diverses	42 263	49 753
Instruments de trésorerie	94 519	254 386
<b>Comptes de régularisation</b>		
Produits constatés d'avance <sup>(1)</sup>	135 650	180 463
<b>TOTAL (III)</b>	<b>18 852 813</b>	<b>18 828 037</b>
<b>ÉCARTS DE CONVERSION PASSIF (IV)</b>	<b>1 288 931</b>	<b>142 956</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)</b>	<b>30 934 186</b>	<b>30 014 780</b>
(1) Dont à plus d'un an	9 043 414	9 297 896
Dont à moins d'un an	9 809 399	9 530 141
(2) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques	51 460	101 007
(3) Dont emprunts participatifs	-	-

## 4.2.2 COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2017

(en milliers euros)	2017	2016
<b>Produits d'exploitation <sup>(1)</sup></b>		
Ventes de marchandises	-	-
Production vendue	485 306	427 626
Montant net du chiffre d'affaires	485 306	427 626
Dont à l'exportation		
Production stockée (ou déstockage)	-	-
Production immobilisée	11 692	5 233
Subventions d'exploitation	102	89
Reprises sur provisions (et amortissements) et transferts de charges	32 995	84 901
Autres produits	87 820	81 943
<b>TOTAL (I)</b>	<b>617 915</b>	<b>599 792</b>
<b>Charges d'exploitation <sup>(2)</sup></b>		
Achats de marchandises	-	-
Variation de stock (marchandises)	-	-
Achats de matières premières et autres approvisionnements	-	-
Variation de stock de matières premières et autres approvisionnements	-	-
Autres achats et charges externes*	302 595	302 437
Impôts, taxes et versements assimilés	17 619	16 711
Salaires et traitements	132 793	132 621
Charges sociales	58 385	63 283
Dotations aux amortissements et dépréciations :		
Sur immobilisations : dotations aux amortissements	40 519	26 078
Sur immobilisations : dotations aux dépréciations	70	200
Sur actif circulant : dotations aux dépréciations	1 836	5 154
Pour risques et charges : dotations aux provisions	38 171	4 079
Autres charges	121 823	108 716
<b>TOTAL (II)</b>	<b>713 811</b>	<b>659 279</b>
<b>1. RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I - II)</b>	<b>-95 896</b>	<b>-59 487</b>
<b>Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun</b>	<b>120</b>	<b>193</b>
Bénéfice ou perte transférée (III)	120	193
Perte ou bénéfice transféré (IV)	-	-
* Y compris :		
Redevances de crédit-bail mobilier.	-	-
Redevances de crédit-bail immobilier.	-	-
(1) Dont produits afférents à des exercices antérieurs	-	-
(2) Dont charges afférentes à des exercices antérieurs	-	-

(en milliers euros)	2017	2016
<b>Produits financiers <sup>(3)</sup></b>		
De participations	652 107	620 649
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	6 786	8 929
Autres intérêts et produits assimilés	170 620	188 450
Reprises sur provisions et dépréciations et transferts de charges	76 168	580 765
Différences positives de change	1 144 838	1 711 742
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	198	1 453
<b>TOTAL (V)</b>	<b>2 050 717</b>	<b>3 111 988</b>
<b>Charges financières</b>		
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	62 243	516 564
Intérêts et charges assimilées <sup>(4)</sup>	539 272	587 192
Différences négatives de change	1 144 224	1 388 849
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	2 190	5
<b>TOTAL (VI)</b>	<b>1 747 929</b>	<b>2 492 610</b>
<b>2. RÉSULTAT FINANCIER (V - VI)</b>	<b>302 788</b>	<b>619 378</b>
<b>3. RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (I - II + III - IV + V - VI)</b>	<b>207 012</b>	<b>560 084</b>
<b>Produits exceptionnels</b>		
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	2 488	10 795
Produits exceptionnels sur opérations en capital	1 548	227 623
Reprises sur provisions et dépréciations et transferts de charges	9 827	13 947
<b>TOTAL (VII)</b>	<b>13 863</b>	<b>252 365</b>
<b>Charges exceptionnelles</b>		
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	-5 594	4 716
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	1 429	394 045
Charges exceptionnelles dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	5 108	3 218
<b>TOTAL (VIII)</b>	<b>943</b>	<b>401 979</b>
<b>4. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII - VIII)</b>	<b>12 920</b>	<b>-149 614</b>
<b>PARTICIPATION DES SALARIÉS AUX RÉSULTATS (IX)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES (X)</b>	<b>94 566</b>	<b>103 370</b>
<b>TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII)</b>	<b>2 682 615</b>	<b>3 964 338</b>
<b>TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX - X)</b>	<b>2 368 117</b>	<b>3 450 498</b>
<b>BÉNÉFICE OU PERTE</b>	<b>314 498</b>	<b>513 840</b>
(3) Dont produits concernant les entreprises liées	872 103	1 051 621
(4) Dont intérêts concernant les entreprises liées	12 589	13 558

## 4.2.3 PROJET D'AFFECTATION DU RÉSULTAT 2017

(en euros)	2017
<b>Résultat net comptable 2017</b>	<b>314 497 647</b>
Réserves distribuables	6 973 859 238
Report à nouveau antérieur <sup>(1)</sup>	302 735 905
<b>Soit un montant total de</b>	<b>7 591 092 790</b>
À affecter comme suit <sup>(2)</sup> :	
à la réserve légale	-
aux dividendes (0,84 € x 549 659 988) <sup>(3)</sup>	461 714 390
au report à nouveau	155 519 162
<b>Pour information, postes des capitaux propres après affectation et distribution du dividende</b>	
Capital	2 816 824 115
Primes d'émission, de fusion, d'apport	6 973 859 238
Réserve légale	281 682 412
<b>Report à nouveau 2017</b>	<b>155 519 162</b>
<b>TOTAL <sup>(4)</sup></b>	<b>10 227 884 927</b>

(1) Le report à nouveau constaté au 31 décembre 2017 a augmenté de 228,6 millions d'euros suite à l'application rétrospective du règlement ANC 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture. Le traitement comptable appliqué antérieurement à certaines de ces opérations a été ajusté et constitue un changement de méthodes comptables. L'impact global de ce changement de méthodes a été comptabilisé dans les capitaux propres en vertu des dispositions de l'article 122-2 du règlement ANC 2014-03.

(2) Sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale.

(3) Le montant total de la distribution indiqué dans le tableau ci-dessus est calculé sur le fondement du nombre de 563 364 823 actions composant le capital social au 31 décembre 2017, diminué des 13 704 835 actions auto-détenues à cette date, et pourra varier en fonction de l'évolution du nombre d'actions donnant droit à dividende jusqu'à la date de détachement de celui-ci. Par conséquent, le prélèvement sur les postes « report à nouveau 2017 » et/ou « réserves distribuables » pourra varier en fonction du montant total définitif versé lors du détachement du dividende.

(4) Après affectation du résultat et distribution proposée au titre de 2017, le montant des capitaux propres de la Société ressortirait à 10 227 884 927 euros.

## 4.2.4 TABLEAU DE FINANCEMENT

(en milliers d'euros)	2017	2016
<b>Ressources</b>		
Capacité d'autofinancement (CAF) <sup>(1)</sup>	350 664	557 467
Cessions ou diminutions d'actifs immobilisés :		
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	0	606
Cessions de titres de participation	101	226 146
Cessions de titres immobilisés	-	-
Remboursement des créances financières (avances à long terme)	1 566 525	2 096 359
Remboursement des prêts et autres immobilisations financières	16 144	37 018
Augmentation des capitaux propres	-	-
Augmentation des dettes financières <sup>(2)</sup>	1 800 000	2 000 576
<b>TOTAL DES RESSOURCES</b>	<b>3 733 434</b>	<b>4 918 172</b>
<b>Emplois</b>		
Dividendes mis en paiement (y compris frais d'enregistrement)	439 728	401 248
Acquisitions ou accroissements d'actifs immobilisés :		
Immobilisations incorporelles et corporelles	17 352	82 560
Immobilisations financières :		
Titres de participation	30 983	18 634
Créances financières long terme	641 807	2 778 634
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille <sup>(3)</sup>	1 816	2 500
Prêts et autres immobilisations financières	330 552	0
Réduction des capitaux propres	-	-
Remboursement de dettes financières <sup>(4)</sup>	1 318 701	382 380
<b>TOTAL DES EMPLOIS</b>	<b>2 780 939</b>	<b>3 665 956</b>
Variation du fonds de roulement	952 495	1 252 216
<b>TOTAL</b>	<b>3 733 434</b>	<b>4 918 172</b>

(1) Le résultat de change diminue de 323,9 millions d'euros, les produits financiers de participation augmentent de 31,4 millions d'euros, le chiffre d'affaires augmente de 57,6 millions d'euros et la charge d'impôt sur les sociétés diminue de 23 millions d'euros.

(2) Correspond à deux émissions obligataires pour respectivement 1,3 milliard d'euros et 0,5 milliard d'euros.

(3) Correspond à la part libérée de la souscription dans la société Raise Investissement SAS pour 1,25 million d'euros.

(4) Correspond principalement aux remboursements des emprunts obligataires pour 1 271,3 millions d'euros.

## 4.2.5 NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

### Sommaire détaillé

<b>NOTE 1</b>	Faits marquants de l'exercice	210	<b>NOTE 5</b>	État des échéances des créances et des dettes	223
<b>NOTE 2</b>	Règles et méthodes comptables	211	<b>NOTE 6</b>	Compte de résultat	224
<b>NOTE 3</b>	Bilan actif	214	<b>NOTE 7</b>	Autres informations	226
<b>NOTE 4</b>	Bilan passif	220			

## NOTE 1

## FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

## 1.1 Changement de règles et méthodes comptables

L'application rétrospective du règlement ANC 2015-05 relatif aux instruments financiers et aux opérations de couverture constitue un changement de méthodes comptables dont l'impact a été comptabilisé dans les capitaux propres en vertu des dispositions de l'article 122-2 du règlement ANC 2014-03.

L'impact de ce changement sur les postes du bilan au 1<sup>er</sup> janvier 2017 s'analyse comme suit :

Postes du bilan impactés par le changement de méthodes comptables (en milliers d'euros)	Solde au 31 décembre 2016	Variation	Solde au 1 <sup>er</sup> janvier 2017	
<b>Écarts de conversion actif – positions globales</b>	<b>258 644</b>	<b>-249 692</b>	<b>8 952</b>	Note 3
Écarts de conversion actif – positions symétriques	203 432	289 404	492 836	
Variation de valeur des instruments de trésorerie – Actif (nouveau poste)		776 996	776 996	Note 1
<b>Sous-total des positions symétriques</b>	<b>203 432</b>	<b>1 066 400</b>	<b>1 269 832</b>	Note 2
<b>TOTAL IMPACT ACTIF</b>		<b>816 708</b>		
Report à nouveau créditeur		228 624	228 624	Note 1
Provision pour pertes de change	379 594	-365 768	13 826	Note 1
<b>Écarts de conversion passif – positions globales</b>	<b>91 854</b>	<b>-56 178</b>	<b>38 676</b>	Note 3
Écarts de conversion passif – positions symétriques	51 102	131 632	182 734	
Variation de valeur des instruments de trésorerie – Passif (nouveau poste)		875 397	875 397	Note 1
<b>Sous-total des positions symétriques</b>	<b>51 102</b>	<b>1 007 029</b>	<b>1 058 131</b>	Note 2
<b>TOTAL IMPACT PASSIF</b>		<b>816 708</b>		

L'impact sur le report à nouveau est lié à la nouvelle obligation de comptabiliser les opérations de couverture de change de façon à respecter le principe de symétrie des résultats entre les instruments de couverture et les éléments couverts. Il porte également sur la nouvelle estimation de la provision pour pertes de change compte tenu des couvertures de change prises en gestion.

**Note 1** : l'impact sur le report à nouveau d'un montant de 228,6 millions d'euros s'explique comme suit :

- les résultats de change dénoués sur les instruments de couverture de change au cours des exercices précédents pour un montant de 777 millions d'euros à l'actif et 875,4 millions d'euros au passif, soit un montant net négatif de 98,4 millions d'euros sur le report à nouveau, sur des opérations couvertes encore en vie au 1<sup>er</sup> janvier 2017 ;
- l'impact de l'application des nouvelles méthodes de comptabilisation sur les positions de change symétriques existantes au 1<sup>er</sup> janvier 2017 pour un montant négatif de 38,8 millions d'euros ;
- une diminution de la provision pour pertes de change pour un montant de 365,8 millions d'euros, soit un impact positif sur le report à nouveau. La provision ré-estimée au 1<sup>er</sup> janvier 2017 ressort à 13,8 millions d'euros.

**Note 2** : le change latent sur les positions symétriques de change dûment documentées a été reclassé dans des comptes d'écarts de conversion dédiés appelés « Positions symétriques ».

Après reclassement, les montants au 1<sup>er</sup> janvier 2017 sont de 1 269,8 millions d'euros à l'actif et 1 058,1 millions d'euros au passif, soit un montant net de 211,7 millions d'euros.

**Note 3** : après reclassement, le change latent sur la position globale de change au 1<sup>er</sup> janvier 2017 est de 8,9 millions d'euros à l'actif et 38,6 millions d'euros au passif, soit un montant net passif de 29,7 millions d'euros.

## 1.2 Événements liés à la dette obligataire

## 1.2.1 Émissions d'emprunts obligataires

Le 20 mars 2017, Veolia Environnement a émis un emprunt obligataire de 1,3 milliard d'euros qui se décompose en deux tranches d'un montant de 650 millions d'euros chacune, la première à échéance mars 2022 (cinq ans) portant un coupon de 0,672 % et la seconde à échéance novembre 2026 (environ dix ans) portant un coupon de 1,496 %. Elles ont été émises au pair.

Le 16 novembre 2017, Veolia Environnement a émis 500 millions d'euros d'obligations à échéance novembre 2020 (trois ans) à coupon zéro soit un taux de rendement négatif de -0,026 %.

## 1.2.2 Remboursements de souches obligataires

Les remboursements comprennent notamment les échéances suivantes :

- le 16 janvier 2017, la souche obligataire euro pour un montant nominal de 606,4 millions d'euros ;
- le 19 mai 2017, la souche obligataire euro pour un montant nominal de 350 millions d'euros ;
- le 28 juin 2017, la souche obligataire en renminbi pour un montant nominal de 64,8 millions d'euros équivalents ;
- le 29 juin 2017, la souche obligataire euro pour un montant nominal de 250 millions d'euros.

## 1.3 Actions propres

Du fait de la hausse de la valeur du titre, Veolia Environnement a comptabilisé en 2017 une reprise sur dépréciation financière de 64,8 millions d'euros, sur la base d'un cours moyen de bourse de décembre 2017 de 21,19 euros, contre 15,76 euros en décembre 2016.

Au 31 décembre 2017, la valeur brute des 13 704 835 titres s'élève à 421,7 millions d'euros dépréciés à hauteur de 146,5 millions d'euros, soit une valeur nette comptable des actions propres de 275,2 millions d'euros.

### NOTE 2

## RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

### 2.1 Conventions comptables générales

Les comptes annuels de l'exercice 2017 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 2017 a une durée de douze mois.

Veolia Environnement, dont le siège social se situe au 21, rue La Boétie - 75008 Paris, a établi les états financiers consolidés du Groupe Veolia sous le numéro d'identification : 403 210 032 R.C.S. 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 six à dix ans. L'amortissement du mobilier et du matériel de bureau s'effectue suivant la méthode linéaire et varie entre cinq et dix ans. Enfin, l'amortissement du matériel de transport s'effectue suivant la méthode linéaire sur cinq ans.

**Titres de participation** : le poste « Titres de participation » enregistre la valeur d'acquisition des titres détenus par la Société dans les sociétés dont elle assure le contrôle ou dans lesquelles elle exerce une influence, directement ou indirectement.

La valeur brute des « Titres de participation » est leur coût d'acquisition à 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 1<sup>er</sup> janvier 2007.

**Autres immobilisations financières** : les actions propres 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 propres au titre du plan d'épargne Groupe, du plan de stock-options et d'autres titres de placement très liquides. Les actions propres 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 valeur 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.

**Emprunts obligataires indexés sur l'inflation** : la prime d'émission est figée à l'émission et amortie au *prorata temporis* sur la durée de vie de l'obligation. La prime de remboursement, égale à la différence entre la valeur de remboursement et la valeur nominale, est réévaluée sur la base du ratio inflation constaté lors de chaque arrêté comptable.

**Titres super subordonnés à durée indéterminée (T.S.S.D.I.) :** ces titres sont classés en dettes financières. Les primes d'émission sont comptabilisées à l'actif du bilan et les intérêts versés annuellement sont enregistrés en charge financière dans le compte de résultat. Les frais d'émission des T.S.S.D.I. sont étalés linéairement sur une durée de cinq ans.

**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'intérêts sont couverts par des swaps de taux d'intérêts ou des contrats d'options de taux (caps et floors).

Les montants notionnels des instruments sont comptabilisés dans des comptes spécifiques relatifs aux engagements hors bilan.

**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.

### Provision pour intéressement

Le montant unitaire de l'intéressement est fonction des critères de performance suivants :

- la progression à taux de change constant du chiffre d'affaires du Groupe ;
- la progression à taux de change constant de l'EBITDA du Groupe ;
- la progression de la dépense achats hors taxes, enregistrée auprès du secteur du travail protégé et adapté sur le périmètre France.

Compte tenu du niveau de croissance observé et du résultat des autres critères, le niveau de l'intéressement est arrêté en fonction d'une grille contractuellement définie. Le montant de l'intéressement provisionné est égal au montant individuel de l'intéressement précédemment déterminé multiplié par le nombre de bénéficiaires communiqué par la direction des ressources humaines.

### Provision pour primes

La provision est déterminée sur la base du montant des primes accordées au cours de l'exercice précédent multiplié par un pourcentage estimatif d'évolution et des mouvements intervenus dans les effectifs.

## 2.2.6 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.

## 2.2.7 Méthode d'évaluation des engagements sociaux

En vertu de l'article L. 123-13 du Code de commerce, Veolia Environnement a pris l'option de ne pas comptabiliser la provision liée aux retraites et avantages similaires pris en faveur des salariés. Les informations y afférentes figurent dans les engagements hors bilan de l'annexe.

## NOTE 3

## BILAN ACTIF

## 3.1 Immobilisations

## Mouvements des valeurs brutes

(en milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	À la fin de l'exercice	Notes
<b>Incorporelles</b>	<b>209 105</b>	<b>14 522</b>	<b>1 194</b>	<b>222 433</b>	3.1.1
<b>Corporelles</b>	<b>45 052</b>	<b>2 841</b>	<b>142</b>	<b>47 751</b>	3.1.1
<b>Financières</b>					
Titres de participation	14 212 864	30 984	585	14 243 263	3.1.2
Créances rattachées à des participations	11 091 762	400 826	1 583 559	9 909 029	3.1.3
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille <sup>(a)</sup>	5 000	940	-	5 940	
Autres titres immobilisés	677	955	186	1 446	
Prêts	433 808	528 827	214 892	747 743	3.1.4
Autres immobilisations financières	765 313	15 782	16 778	764 317	3.1.5
<b>TOTAL</b>	<b>26 763 581</b>	<b>995 677</b>	<b>1 817 336</b>	<b>25 941 922</b>	

(a) Souscription dans la société Raise Investissement SAS à hauteur de 1,43 % (cf. note 7.9 infra).

## Mouvements des amortissements et dépréciations

(en milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Augmentations Dotations	Diminutions Sorties et reprises	À la fin de l'exercice	Notes
Amortissements immobilisations incorporelles	157 574	22 764	1 194	179 144	3.1.1
Amortissements immobilisations corporelles	18 646	5 250	139	23 757	3.1.1
Dépréciations immobilisations corporelles	-	70	-	70	3.1.1
Dépréciations immobilisations incorporelles	200	-	200	-	3.1.1
Dépréciations des titres de participation	3 314 131	18 654	2 696	3 330 089	3.1.6
Dépréciations des créances rattachées à des participations	109 195	-	2 845	106 350	
Dépréciations des actions auto-détenues	167 601	-	45 576	122 025	3.1.6
<b>TOTAL</b>	<b>3 767 347</b>	<b>46 738</b>	<b>52 650</b>	<b>3 761 435</b>	

Nature des dotations et reprises :

Exploitation	28 078	1 533		
Financière	18 654	51 117		
Exceptionnelle	6	-		
<b>TOTAL</b>		<b>46 738</b>	<b>52 650</b>	

## 3.1.1 Immobilisations incorporelles et corporelles

Les immobilisations incorporelles s'élevaient à 222,4 millions d'euros en valeurs brutes et 43,3 millions d'euros en valeurs nettes.

Les immobilisations corporelles s'élevaient à 47,8 millions d'euros en valeurs brutes et 23,9 millions d'euros en valeurs nettes.

## 3.1.2 Immobilisations financières : titres de participation

Les titres de participation s'élevaient à 14 243 millions d'euros en valeurs brutes au 31 décembre 2017 et sont dépréciés de 3 330 millions d'euros ce qui porte leurs valeurs nettes à 10 913 millions d'euros.

### 3.1.3 Immobilisations financières : créances rattachées à des participations

Ce poste s'élève à 9 909 millions d'euros en valeurs brutes au 31 décembre 2017.

Les mouvements enregistrés en 2017 sur cette rubrique se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Variation écarts de conversion	À la fin de l'exercice
VE Finance	7 924 067	646 077	-	-183 959	8 386 185
VE UK (ex GU Holding Ltd)	881 315	-	20 845	-30 163	830 307
Veolia Propreté SAS	790 070	-	777 883	-12 187	0
Veolia Énergie International	395 888	-	349 567	374	46 695
Veolia Eau - Compagnie Générale des Eaux	340 576	-	3 407	-17 236	319 933
Veolia Water Technologies	214 112	-	36 744	3 172	180 540
VES Australia PTY	137 753	-	131 737	-6 016	0
Artelia Ambiente	106 733	-	369	-	106 364
SARP Industries	89 275	-	89 362	87	0
Veolia Water Japan K.K	46 398	-	51 241	4 882	39
Veolia Water Middle East North Africa	40 282	-	40 282	-	0
SARP SA	27 096	-	27 096	-	0
Campus VE Centre Est	21 066	-	21 066	-	0
Veolia Environnement Serv. China Ltd	11 347	-	10 281	-1 066	0
Veolia Water Resource Development Co. Ltd	10 804	-	101	202	10 905
Ecospace Ltd	10 572	-	8 449	-2 123	0
COVES (HK) Limited	8 344	-	7 742	-602	0
Veolia Environnement Recherche et Innovation	8 035	-	26	-	8 009
Association Vecteur Pyrénées	5 842	-	407	-	5 435
Campus Veolia Sud-Ouest	4 926	-	4 926	-	0
Veolia Water Middle East	4 110	-	13	-501	3 596
Veolia Déconstruction France	3 655	-	13	-	3 642
Société des Eaux Régionalisée	3 630	-	1 140	-	2 490
VE Ingénierie Conseils	2 855	-	305	-	2 550
Société de logistique et de préparation pour la biomasse	1 500	-	-	-	1 500
SADE CGTH	954	-	3	-115	836
Veolia Water	194	-	194	-	0
Veolia China holding Ltd	147	-	147	-	0
Bartin Recycling SAS	110	-	110	-	0
Veolia Industries Global Solutions	66	-	66	-	0
Veolia Water Asia Pacific Limited	14	-	14	-	0
Veolia ES Singapore Pte Ltd	9	-	9	-	0
Campus Veolia Environnement	5	-	5	-	0
Veolia Water South China Ltd	1	-	-	-	1
Veolia ES Industrial Outsourcing Ltd	1	-	-	-	1
Veolia Africa	1	-	-	-	1
Autres	9	-	9	-	0
<b>TOTAL</b>	<b>11 091 762</b>	<b>646 077</b>	<b>1 583 559</b>	<b>-245 251</b>	<b>9 909 029</b>

Ce poste intègre par ailleurs des dépréciations pour un total de 106,3 millions d'euros dont 2,8 millions d'euros ont été reprises sur l'exercice 2017.

### 3.1.4 Immobilisations financières : prêts

Ce poste s'élève à 747,7 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Cette rubrique intègre principalement des comptes à terme non assimilés à des liquidités d'un montant de 720,6 millions d'euros (intérêts courus inclus) et un dépôt de garantie lié à des opérations de financement des filiales à hauteur de 100 millions de shekel israélien, soit 27,1 millions d'euros (intérêts courus inclus) suite à la cession des activités en Israël.

### 3.1.5 Autres immobilisations financières

Ce poste s'élève à 764,3 millions d'euros en valeurs brutes pour une valeur nette de 642,3 millions d'euros au 31 décembre 2017 et correspond principalement :

- au reclassement du mali technique de fusion pour un montant de 448,1 millions d'euros suite à la fusion absorption de Veolia Services Énergétiques en 2014. Le test de dépréciation, au titre de l'exercice 2017, n'a pas donné lieu à constatation de perte de valeur ;

- à la valeur nette comptable des 8 389 059 d'actions propres par Veolia Environnement pour un montant brut de 299,8 millions d'euros ayant une valeur nette de 177,8 millions d'euros.

### 3.1.6 Dépréciation des immobilisations financières

La dépréciation des titres de participation ressort à 3 330 millions d'euros au 31 décembre 2017.

La dépréciation des actions propres ressort à 122 millions d'euros au 31 décembre 2017.

## 3.2 Créances clients

Les créances clients correspondent principalement aux prestations de services facturées aux filiales du Groupe. Les créances clients totalisent 86,3 millions d'euros en valeurs brutes et 78,7 millions d'euros en valeurs nettes au 31 décembre 2017.

## 3.3 Autres créances

Les autres créances s'élèvent à 2 128,7 millions d'euros et comprennent principalement :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
<b>Comptes courants avec les filiales du Groupe</b>	<b>1 848 065</b>	<b>1 367 020</b>
<b>Autres créances</b>	<b>256 454</b>	<b>204 516</b>
• Créances d'impôt sur les sociétés	216 637	163 116
• Autres créances fiscales et sociales	18 061	19 724
• Créances financières sur dérivés	13 384	16 200
• Créances sur cessions d'immobilisations	0	13
• Intérêts courus sur comptes courants	8 372	5 463

## 3.4 Valeurs mobilières de placement

### 3.4.1 Actions propres

Veolia Environnement détient un total de 13 704 835 d'actions propres acquises dans le cadre de programmes de rachat d'actions, dont 8 389 059 sont classées en « Autres immobilisations financières » (cf. note 3.1.5 supra).

Le solde, soit 5 315 776 actions est inscrit en valeurs mobilières de placement pour une valeur brute de 121,9 millions d'euros et une valeur nette de 97,5 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2017. Ces actions sont affectées notamment à la couverture de programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés du Groupe.

La dépréciation de 24,4 millions d'euros correspond à l'écart entre le coût d'achat des actions Veolia Environnement et la moyenne des cours des dix-neuf derniers jours ouvrés de l'exercice clos le 31 décembre 2017. L'exercice clos a donné lieu à une reprise de 19,2 millions d'euros.

### Contrat de liquidité

Le contrat de liquidité, confié à la société Rothschild & Cie Banque le 30 septembre 2014, a été renouvelé pour une durée de douze mois par tacite reconduction en septembre 2017. Au 31 décembre 2017, un montant de 30 millions d'euros est alloué au fonctionnement du compte de liquidité.

Ce contrat de liquidité s'inscrit dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale de Veolia Environnement du 24 avril 2014.

Au cours de l'année 2017, les achats cumulés ont porté sur 6 425 087 actions, pour un montant total de 124,5 millions d'euros et à un cours moyen pondéré de 19,37 euros par action. Les ventes cumulées ont porté sur 7 785 087 actions, pour un montant total de 148,2 millions d'euros et à un cours moyen pondéré de 19,04 euros par action. La plus-value dégagée au titre de ce contrat s'est élevée à 0,1 million d'euros.

### 3.4.2 Autres titres

Les autres titres, d'un montant total de 4 315,6 millions d'euros au 31 décembre 2017 se composent de SICAV.

### 3.4.3 Instruments de trésorerie

Les instruments de trésorerie d'un montant total de 108,2 millions d'euros se détaillent comme suit à la clôture de l'exercice 2017 :

- différentiel sur dérivés de taux : 9,9 millions d'euros ;
- dérivés de change : 88,9 millions d'euros ;
- report/déport : 9,4 millions d'euros.

## 3.5 Disponibilités

Les liquidités s'élèvent à 320 millions d'euros au 31 décembre 2017. Ce poste intègre les comptes à terme assimilés à des liquidités et les intérêts courus associés pour un montant de 230,8 millions d'euros.

## 3.6 Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance s'élèvent à 45,3 millions d'euros, dont 29,3 millions d'euros de soultes payées sur swaps de taux.

## 3.7 Comptes de régularisation

### 3.7.1 Charges à répartir : frais d'émission des emprunts

Les frais d'émission des emprunts obligataires sont répartis linéairement sur la durée des emprunts. Le montant net des charges à répartir est de 67,2 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Les autres charges à répartir, d'un montant de 5,4 millions d'euros, sont constituées par des frais d'émission de lignes de crédit et amorties linéairement sur leurs durées de remboursement.

### 3.7.2 Primes de remboursement des obligations

Le montant des primes de remboursement des obligations restant à amortir s'élève à 147,5 millions d'euros. Il comprend notamment la prime de rachat suite à l'offre publique d'échange réalisée en 2015, d'un montant de 108 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Ces primes sont amorties linéairement sur la durée de vie des emprunts.

## 3.8 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.

(en milliers d'euros)	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	631 332	827 474	218 342	1 029 995	3.8.1
Position globale de change	11 676	-	40 594	-	3.8.2
<b>TOTAL</b>	<b>643 008</b>	<b>827 474</b>	<b>258 936</b>	<b>1 029 995</b>	

Les tableaux ci-après présentent les positions de change sur les principales devises déterminées à la clôture.

### 3.8.1 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 milliers 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	39 247	0	0	610		
Dérivés de change	2 055	2 618	123 726	155 014		
<b>Total AUD</b>	<b>41 302</b>	<b>2 618</b>	<b>123 726</b>	<b>155 624</b>	<b>165 028</b>	<b>158 242</b>
Prêts	21 616	0	667	0		
Emprunts	11	3 789	0	39		
Dérivés de change	170	2 894	3 480	16 767		
<b>Total CNY</b>	<b>21 797</b>	<b>6 683</b>	<b>4 147</b>	<b>16 806</b>	<b>25 944</b>	<b>23 489</b>
Prêts	0	10 663	18 773	2 753		
Dérivés de change	5 905	0	7 678	22 206		
<b>Total CZK</b>	<b>5 905</b>	<b>10 663</b>	<b>26 451</b>	<b>24 959</b>	<b>32 356</b>	<b>35 622</b>
Prêts	163 620	153	7 893	4 213		
Emprunts	363	35 430	0	0		
Dérivés de change	2 720	6 631	307 504	440 022		
<b>Total GBP</b>	<b>166 703</b>	<b>42 214</b>	<b>315 397</b>	<b>444 235</b>	<b>482 100</b>	<b>486 449</b>
Prêts	48 700	280	78	0		
Dérivés de change	56	12 125	57 844	96 539		
<b>Total HKD</b>	<b>48 756</b>	<b>12 405</b>	<b>57 922</b>	<b>96 539</b>	<b>106 678</b>	<b>108 944</b>
Prêts	20 163	0	8 427	1 872		
Dérivés de change	0	1 625	17 104	42 236		
<b>Total JPY</b>	<b>20 163</b>	<b>1 625</b>	<b>25 531</b>	<b>44 108</b>	<b>45 694</b>	<b>45 733</b>
Prêts	656	42 228	0	7		
Dérivés de change	12 943	0	84 903	59 646		
<b>Total PLN</b>	<b>13 599</b>	<b>42 228</b>	<b>84 903</b>	<b>59 653</b>	<b>98 502</b>	<b>101 881</b>
Prêts	70 223	30 912	13 159	9 706		
Emprunts	221 211	34 066	24 257	73		
Dérivés de change	9 319	25 146	118 229	142 377		
<b>Total USD*</b>	<b>300 753</b>	<b>90 124</b>	<b>155 645</b>	<b>152 156</b>	<b>456 398</b>	<b>242 280</b>
<b>Total Autres devises</b>	<b>12 354</b>	<b>9 782</b>	<b>33 752</b>	<b>35 915</b>	<b>46 106</b>	<b>45 697</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>631 332</b>	<b>218 342</b>	<b>827 474</b>	<b>1 029 995</b>	<b>1 458 806</b>	<b>1 248 337</b>

\* L'écart de conversion actif net sur positions symétriques USD comprend un montant de 191 millions d'USD, non provisionné car il correspond à une couverture de titres.

### 3.8.2 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 milliers d'euros)	Total écarts de conversion actif net	Total écarts de conversion passif net
AED	6	610
CNY	4 412	1
CZK	810	30
DKK	-	661
GBP	60	32 502
HKD	68	4 582
JPY	410	-
KRW	-	290
KWD	312	-
NOK	469	-
PLN	3	1 161
QAR	269	-
SEK	366	1
USD	3 422	55
ZAR	481	-
Autres devises	588	701
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>11 676</b>	<b>40 594</b>

La provision pour pertes de change, concernant la position globale de change, d'un montant de 11,4 millions d'euros est déterminée sur la base de la position globale de chaque devise et par année de maturité.

## NOTE 4

## BILAN PASSIF

## 4.1 Capital social et réserves

(en milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Changement de méthode	Augmentations	Diminutions	À la fin de l'exercice
<b>Capital</b>	<b>2 816 824</b>	-	-	-	<b>2 816 824</b>
Primes d'émission	2 842 183	-	-	-	2 842 183
Primes d'émission (réduction de capital 2003)	3 443 099	-	-	-	3 443 099
Primes d'apport	3 971	-	-	-	3 971
Primes de conversion d'obligations en actions	681 881	-	-	-	681 881
Primes d'émission sur bons de souscriptions d'actions	2 725	-	-	-	2 725
Réserve légale proprement dite	281 682	-	-	-	281 682
Réserves réglementées	-	-	-	-	-
Réserves indisponibles	-	-	-	-	-
Autres réserves	-	-	-	-	-
Report à nouveau <sup>(1)</sup>	-	228 624	74 112	-	302 736
Résultat de l'exercice précédent	513 840	-	-	513 840	-
Provisions réglementées	3 908	-	1 418	-	5 326
<b>TOTAL AVANT RÉSULTAT</b>	<b>10 590 113</b>	<b>228 624</b>	<b>75 530</b>	<b>513 840</b>	<b>10 380 427</b>
Résultat de l'exercice	-	-	314 498	-	314 498
<b>TOTAL APRÈS RÉSULTAT</b>	<b>10 590 113</b>	<b>228 624</b>	<b>390 028</b>	<b>513 840</b>	<b>10 694 925</b>

(1) Du fait de l'application rétrospective du règlement ANC 2015-05 sur les instruments de trésorerie et la comptabilité de couverture dès l'ouverture de l'exercice au 1<sup>er</sup> Janvier 2017, le report à nouveau est impacté favorablement pour un montant de 228,6 millions d'euros. Cette opération est commentée dans les faits significatifs de l'exercice 2017 (cf. note 1.1 supra).

Le capital social se compose de 563 364 823 actions d'une valeur nominale de 5 euros, soit le même nombre d'actions qu'au 31 décembre 2016.

Le bénéfice de l'exercice 2016 d'un montant de 513,8 millions d'euros a été distribué aux actionnaires à hauteur de 439,7 millions d'euros ; le reliquat de 74,1 millions d'euros ayant été affecté au report à nouveau.

## 4.2 Provisions pour risques et charges

### Mouvements des provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Changement de méthode	Dotations	Reprises consommées	Reprises sans objet	À la fin de l'exercice
Provision pour pertes de change <sup>(1)</sup>	379 594	-365 768	-	2 419	-	11 407
Provision pour autres risques	55 746	-	4 541	1 151	11 129	48 007
Provision pour charges	18 334	-	37 314	2	17 543	38 103
<b>TOTAL</b>	<b>453 674</b>	<b>-365 768</b>	<b>41 855</b>	<b>3 572</b>	<b>28 672</b>	<b>97 517</b>
Nature des dotations et reprises :						
Exploitation			38 172	1 153	18 846	
Financière			-	2 419	-	
Exceptionnelle			3 683	-	9 826	
<b>TOTAL</b>			<b>41 855</b>	<b>3 572</b>	<b>28 672</b>	

(1) La provision pour pertes de change a diminué de 365,8 millions d'euros suite à l'application du règlement ANC 2015-05 relatif aux instruments de trésorerie et à la comptabilité de couverture. Cette diminution a été comptabilisée dans le compte de report à nouveau selon les dispositions de l'article 122-2 du règlement ANC 2014-03.

## 4.3 Emprunts obligataires

(en milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Variation des écarts de conversion	À la fin de l'exercice
Autres emprunts obligataires	8 947 064	1 800 000	1 271 267	-84 215	9 391 582
Intérêts courus sur autres emprunts obligataires	168 321	142 662	168 321	-	142 662
<b>TOTAL</b>	<b>9 115 385</b>	<b>1 942 662</b>	<b>1 439 588</b>	<b>-84 215</b>	<b>9 534 244</b>

L'augmentation de 1 800 millions d'euros s'explique par :

- l'émission d'un nouvel emprunt obligataire à taux fixe (0,672 % pour la première tranche et 1,496 % pour la deuxième tranche) de 1,3 milliard d'euros réalisé le 20 mars 2017 en deux tranches : une tranche de 650 millions d'euros à échéance mars 2022 et une seconde tranche de 650 millions d'euros à échéance novembre 2026 ;
- l'émission d'un nouvel emprunt obligataire à taux fixe de 500 millions d'euros, réalisé le 16 novembre 2017 à échéance novembre 2020.

La diminution de 1 271 millions d'euros s'explique par :

- l'arrivée à échéance de la souche obligataire euro de coupon 4,375 % le 16 janvier 2017 pour un montant de 606,4 millions d'euros ;
- l'arrivée à échéance de la souche obligataire euro à taux variable le 19 mai 2017 pour un montant de 350 millions d'euros ;
- l'arrivée à échéance de la souche obligataire renminbi chinois de coupon 4,5 % le 28 juin 2017 pour un montant de 64,8 millions d'euros (500 millions de CNY) ;
- l'arrivée à échéance de la souche obligataire euro de coupon 5,7 % le 29 juin 2017 pour un montant de 250 millions d'euros.

## 4.4 Autres emprunts et dettes financières

Les autres emprunts et dettes financières s'élèvent à 8 847,1 millions d'euros et se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016
Comptes courants avec les filiales du Groupe	3 552 615	4 359 462
En-cours de billets de trésorerie	3 489 526	2 764 055
T.S.S.D.I.	1 497 950	1 514 836
Comptes courants d'intégration fiscale	255 500	253 054
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	51 460	101 007
<b>TOTAL</b>	<b>8 847 051</b>	<b>8 992 414</b>

## 4.5 Dettes d'exploitation

### Dettes fiscales et sociales

Ce poste d'un montant total de 63,3 millions d'euros comprend les éléments suivants :

- personnel – charges à payer : 28,1 millions d'euros ;
- organismes sociaux : 24,2 millions d'euros ;
- taxe sur la valeur ajoutée : 5,3 millions d'euros ;
- état – charges à payer : 5,7 millions d'euros.

## 4.6 Dettes diverses

### Instruments de trésorerie

Ce poste d'un montant total de 94,5 millions d'euros comprend les éléments suivants :

- différentiel sur dérivés de taux : 1,4 million d'euros ;
- dérivés de change : 72,6 millions d'euros ;
- report/déport : 20,5 millions d'euros.

### Produits constatés d'avance

Les produits constatés d'avance d'un montant total de 135,6 millions d'euros portent principalement sur des instruments financiers :

- soultes de produits dérivés pour un montant de 120,6 millions d'euros ;
- primes d'émission d'emprunts obligataires pour 13,3 millions d'euros ;
- produits constatés d'avance liés aux éléments d'exploitation pour 1,7 million d'euros.

NOTE 5

ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES

(en milliers d'euros)	Montant	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an
<b>Actif immobilisé</b>			
Créances rattachées à des participations	9 909 029	22 086	9 886 943
Autres titres immobilisés	1 446	-	1 446
Prêts	747 743	286 521	461 222
Autres immobilisations financières	764 317	-	764 317
<b>Actif circulant</b>			
Avances et acomptes versés sur commande	872	872	-
Créances clients et comptes rattachés	86 353	86 353	-
Groupe et associés	1 848 065	1 848 065	-
Autres créances	280 661	67 786	212 875
Valeurs mobilières de placement	4 545 693	4 535 499	10 194
Disponibilités	320 310	320 310	-
Charges constatées d'avance	45 268	15 614	29 654
<b>TOTAL CRÉANCES</b>	<b>18 549 757</b>	<b>7 183 106</b>	<b>11 366 651</b>

(en milliers d'euros)	Montant	Dont à un an au plus	Compris entre 1 et 5 ans	Dont à plus de 5 ans
<b>Dettes</b>				
Emprunts obligataires	9 534 244	614 223	4 153 852	4 766 169
T.S.S.D.I.	1 497 950	1 497 950	-	-
Autres emprunts	3 489 526	3 489 526	-	-
Groupe et associés	3 808 115	3 808 115	-	-
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	51 460	51 460	-	-
Autres	471 518	348 125	87 438	35 955
<b>TOTAL DETTES</b>	<b>18 852 813</b>	<b>9 809 399</b>	<b>4 241 290</b>	<b>4 802 124</b>

## NOTE 6

## COMPTE DE RÉSULTAT

## 6.1 Résultat courant

Le résultat courant avant impôts de l'exercice dégage un excédent de 207 millions d'euros.

## 6.1.1 Produits d'exploitation

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016	Notes
Ventes de services et divers	485 306	427 626	Note 1
Production immobilisée	11 692	5 233	
Subventions d'exploitation	102	89	
Reprises sur provisions (et amortissements) et transferts de charges	32 995	84 901	Note 2
Autres produits	87 820	81 943	Note 3
<b>TOTAL</b>	<b>617 915</b>	<b>599 792</b>	

**Note 1** : l'augmentation des ventes de services est liée à la facturation aux filiales du Groupe.

**Note 2** : les reprises de provision pour risques et charges s'élèvent à 20 millions d'euros, les reprises sur dépréciation des créances clients s'élèvent à 5,6 millions d'euros, les reprises sur dépréciation

des immobilisations corporelles s'élèvent à 0,2 million d'euros et les transferts de charges s'élèvent à 7,1 millions d'euros.

**Note 3** : sont comptabilisées dans cette rubrique, les indemnités libératoires de renouvellement (cf. note 7.2. *infra*).

## 6.1.2 Charges d'exploitation

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016	Notes
Autres achats et charges externes	302 595	302 437	
Impôts et taxes	17 619	16 711	
Charges de personnel (salaires et charges sociales)	191 178	195 904	
Dotations aux provisions, aux dépréciations et amortissements	80 596	35 511	Note 1
Autres charges	121 823	108 716	Note 2
<b>TOTAL</b>	<b>713 811</b>	<b>659 279</b>	

**Note 1** : la hausse des dotations est essentiellement liée aux amortissements sur projets informatiques pour 14 millions d'euros et à la provision pour charges sur le *Management Incentive Plan* pour 34 millions d'euros (cf. note 7.8 *infra*).

**Note 2** : les autres charges comprennent les indemnités compensatoires relatives aux travaux de renouvellement à hauteur de 92,5 millions d'euros en 2017 et 97,7 millions d'euros en 2016.

### 6.1.3 Produits et charges financiers

(en milliers d'euros)	31 décembre 2017	31 décembre 2016	Notes
Charges sur dettes financières long terme	-403 902	-419 875	
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	6 786	8 929	
Résultat de change <sup>(1)</sup>	614	322 893	
Autres produits et charges financiers	35 249	21 133	
Dotations financières aux amortissements, aux dépréciations et provisions	-62 243	-516 564	Note 1
Produits financiers de participations	652 107	620 649	
Produits nets sur cessions de VMP	-1 992	1 448	
Reprises sur provisions et dépréciations et transferts de charges	76 168	580 765	Note 2
<b>Autres produits et charges financiers</b>	<b>699 289</b>	<b>707 431</b>	
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>302 788</b>	<b>619 378</b>	

(1) Le résultat de change est en diminution de 322,3 millions d'euros lié à l'application de la réforme ANC 2015-05.

**Note 1 :** les dotations financières constituées en 2017 se décomposent principalement comme suit :

- une dotation aux dépréciations des comptes courants et prêts intra-groupe pour 24,5 millions d'euros en 2017 contre 37,7 millions d'euros en 2016 ;
- une dotation aux dépréciations des titres de participation pour 18,7 millions d'euros ;
- une dotation aux amortissements des primes de remboursement de 18,8 millions d'euros en 2017 contre 19,5 millions d'euros en 2016.

**Note 2 :** les reprises sur provisions sur l'exercice 2017 se décomposent essentiellement comme suit :

- une reprise sur dépréciations des actions propres (actifs financiers et valeurs mobilières de placement) pour 64,8 millions d'euros contre une dotation de 53,9 millions d'euros en 2016 ;

- une reprise sur dépréciations des titres de participation pour 2,7 millions d'euros contre une reprise de 284,8 millions d'euros en 2016 (dont 283,4 millions concernent Transdev Group) ;
- une reprise sur provisions pour pertes de change à hauteur de 2,4 millions d'euros contre une dotation nette de 116,5 millions d'euros en 2016. Dans le cadre de la mise en œuvre du règlement ANC 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture, une reprise sur provisions pour un montant de 365,8 millions d'euros a été comptabilisée dans le report à nouveau ;
- une reprise sur dépréciation des comptes courants et prêts intra-groupe de 6,2 millions d'euros contre une reprise de 32,7 millions d'euros en 2016.

## 6.2 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel, d'un montant bénéficiaire de 12,9 millions d'euros est constitué de :

(en millions d'euros)	31 décembre 2017
Reprise nette de provisions pour risques <sup>(1)</sup>	6,1
Résultat exceptionnel sur opérations de gestion	8,1
Autres	-1,3
<b>TOTAL</b>	<b>12,9</b>

(1) Dont 6,2 millions d'euros de reprise de provisions pour risques en matière de conformité informatique.

## 6.3 Impôt sur les sociétés et intégration fiscale

Dans le cadre d'une convention d'intégration fiscale, Veolia Environnement forme un groupe d'intégration fiscale avec ses filiales détenues à au moins 95 % et ayant opté pour le régime. Elle est seule redevable de l'impôt sur les sociétés dû sur le résultat d'ensemble du groupe fiscal ainsi formé.

La charge d'impôt est répartie dans les comptes des différentes entités composant le groupe fiscal selon la méthode dite de la neutralité : chaque filiale supporte l'imposition qui aurait été la sienne en l'absence d'intégration ; la société mère enregistre son propre impôt ainsi que l'économie ou la charge complémentaire résultant de l'application du régime de l'intégration fiscale.

L'option pour le régime de l'intégration fiscale a pris effet le 1<sup>er</sup> janvier 2001 pour une durée de 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 2017, 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 87,5 millions d'euros.

Un produit de 17,4 millions d'euros a été comptabilisé suite à la demande de remboursement de la contribution additionnelle de 3 % sur les dividendes versés sur les exercices antérieurs.

Une charge de 3 millions d'euros correspondant aux crédits d'impôts non imputés sur l'impôt courant a également été comptabilisée.

Le CICE (crédit d'impôt compétitivité emploi) de Veolia Environnement, au titre de 2017 d'un montant de 289 millions

d'euros, a permis de réaliser un certain nombre de dépenses permettant le financement de l'amélioration de la compétitivité à travers notamment des efforts en matière d'investissement, de recherche, d'innovation, de formation, de recrutement, de prospection de nouveaux marchés et de reconstitution des fonds de roulement.

## 6.4 Résultat net

L'exercice 2017 dégage un bénéfice net comptable de 314,5 millions d'euros.

### NOTE 7

## AUTRES INFORMATIONS

### 7.1 Engagements hors bilan

Les engagements pris par Veolia Environnement, essentiellement des garanties opérationnelles ou des garanties financières pour le compte de ses filiales, ressortent à 2 148 millions d'euros au 31 décembre 2017, y compris les contre-garanties :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2017	Au 31 décembre 2016	Notes
<b>Engagements donnés</b>			
Effets escomptés non échus	-	-	
Avals, cautions et garanties <sup>(1)</sup>	2 085 276	2 386 088	Note 1
Engagements de crédit-bail mobilier	-	-	
Engagements de crédit-bail immobilier	-	-	
Engagements en matière de pensions, retraites et assimilés	62 701	63 980	Note 2
<b>TOTAL</b>	<b>2 147 977</b>	<b>2 450 068</b>	Note 3
<b>Engagements reçus</b>			
Avals, cautions et garanties	78 634	112 095	

(1) Dont engagements donnés concernant les entreprises liées : 35,5 millions d'euros.

#### Note 1 : Principaux éléments constitutifs des avals, cautions et garanties

La baisse des engagements donnés de 302,1 millions d'euros s'explique notamment par :

- l'arrêt des cautions solidaires sur paiement de loyers immobiliers pour 37,4 millions d'euros ;
- l'arrêt d'une garantie de passif sur cession des activités américaines de Veolia Environnement intervenue en 2004, à hauteur de 41,6 millions d'euros ;
- la baisse des loyers futurs restant à payer pour un montant global de 27,7 millions d'euros ;
- une baisse liée à des effets de change pour 157,6 millions d'euros.

Veolia Environnement est amenée à délivrer des cautions, avals et garanties relevant des catégories suivantes :

#### ▪ Garanties opérationnelles ou d'exploitation, soit 0,6 milliard d'euros

Il s'agit d'engagements non liés à des opérations de financement, requis au titre de contrats ou marchés, et en général dans le cadre de l'exploitation et de l'activité des sociétés du Groupe (cautions de soumission sur appels d'offres, garanties de bonne fin, d'exécution ou de performance dans le cadre de contrats ou de concessions et contre-garanties délivrées par Veolia Environnement au profit de sociétés d'assurance émetteurs de bonds pour le compte de filiales). Cette catégorie de garantie comprend également des garanties sur lettres de crédit délivrées par des établissements financiers au profit de créanciers,

clients ou fournisseurs de sociétés du Groupe pour les besoins de leurs activités ou de garanties d'engagements de natures diverses telles que le paiement de loyers en matière de leasing ou de baux commerciaux ou d'obligations de réassurance.

■ **Garanties financières, soit 1,3 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 :

- celle donnée dans le cadre de la cession de la participation dans Eaux de Berlin pour 485 millions d'euros ;
- celles relatives à la cession des activités américaines de Veolia Environnement intervenue en 2004, à hauteur de 62,5 millions d'euros ;

- celle donnée dans le cadre de la cession des activités d'énergie éolienne américaines et européennes, à hauteur de 27 millions d'euros ;
- celles consenties à EDF dans le cadre de l'opération de décroisement Dalkia sont des garanties spécifiques, plafonnées à 45 millions d'euros et dégressives de 10 millions d'euros chaque année à compter du 2 avril 2015. À la clôture, le montant est estimé à 15 millions d'euros ; à compter du 2 avril 2018, il sera de 5 millions d'euros ;
- 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 368,3 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 92,1 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 milliers d'euros)

Engagements de retraite selon l'article 14 de la Convention Collective	37 942
Contrat d'assurance collective au bénéfice des cadres du Groupe (actifs et retraités)	19 303
Contrat auprès d'une compagnie d'assurances au bénéfice des membres du comité exécutif (retraités)	5 456
<b>TOTAL*</b>	<b>62 701</b>

\* Dont engagements avec les membres du comité exécutif au 31 décembre 2017 : 3,2 millions d'euros.

**Note 3 : Autres engagements donnés**

En complément des engagements donnés d'un montant de 2 148 millions d'euros, Veolia Environnement a par ailleurs, consenti des engagements non limités en montant :

- se rapportant à des garanties opérationnelles de bonne exécution ;
- ainsi qu'à un contrat de construction d'une usine d'incinération de boues et de contrats d'exploitation de traitement de déchets, à Hong Kong, dans les métiers Eau et Déchets.

Ces engagements, limités à la durée desdits contrats, ont fait l'objet d'une approbation préalable du conseil d'administration de Veolia Environnement.

Pour mémoire, dans le cadre de l'opération de décroisement Dalkia, Veolia Environnement a accordé à EDF en 2014 une promesse de vente portant sur l'intégralité des titres de Veolia Énergie International (ex DKI), exerçable en cas de prise de contrôle (direct ou indirect) de Veolia Énergie International par un concurrent d'EDF.

Cette promesse de vente a été consentie pour une durée de cinq ans à compter du 25 juillet 2014, soit jusqu'au 25 juillet 2019.

## 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<sup>er</sup> janvier 2004 au niveau de Veolia Eau - Compagnie Générale des Eaux.

À ce titre, Veolia Environnement, en qualité d'associé commandité pour certaines des filiales 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 la dite 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'intérêts. Ainsi, les dettes à taux variables impactent les résultats financiers en fonction de l'évolution des taux d'intérêts. Veolia Environnement gère une position taux fixe/taux variable par devise afin de limiter l'impact des variations d'intérêts sur son résultat tout en optimisant le coût de sa dette, et utilise pour cela des instruments fermes et optionnels d'échange de taux d'intérêts.

- Risque de change (couverture des expositions de change 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 2017, Veolia Environnement possédait 13 704 835 d'actions propres dont 8 389 059 actions affectées à des opérations de croissance externe et 5 315 776 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 ses risques 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 2017, 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 :

(en milliers d'euros)	Actif	Passif
Intérêts courus sur swap	9 920	1 354
Dérivés de change	88 846	72 612
Report/déport*	9 404	20 553
Charges constatées d'avance	29 325	-
Produits constatés d'avance	-	120 677
<b>TOTAL</b>	<b>137 495</b>	<b>215 196</b>

\* 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 milliers d'euros)</i>	Actif	Passif
<b>Instruments dérivés de taux</b>		
Dérivés qualifiés de couverture	9 739	20 888
Dérivés non qualifiés de couverture (trading)	-	-
<b>Instruments dérivés de change</b>		
Dérivés utilisés dans les positions symétriques de change	43 712	34 588
Dérivés utilisés dans la position globale de change	42 200	39 771
<b>TOTAL</b>	<b>95 651</b>	<b>95 247</b>

Les montants notionnels des swaps de taux globalement qualifiés de couverture de taux à la clôture de l'exercice sont présentés dans le tableau ci-dessous :

<i>(en milliers d'euros)</i>		En devises	Contre-valeur
<b>Swaps affectés en couverture de la dette</b>			
Swaps payeurs taux fixe et receveurs taux variable	EUR	869 119	869 119
Swaps payeurs taux fixe et receveurs taux variable	GBP	100 000	112 714
Swaps payeurs taux variable et receveurs taux fixe	EUR	3 506 877	3 506 877
Swaps payeurs taux variable et receveurs taux fixe	GBP	100 000	112 714
<b>TOTAL</b>			<b>4 601 424</b>
<b>Swaps de trading</b>			
Swaps receveurs taux fixe et payeurs taux variable	EUR	-	-
Swaps payeurs taux fixe et receveurs taux variable	EUR	-	-
<b>TOTAL</b>			

Les montants notionnels les plus significatifs des cross currency swaps, swaps de change et change à terme à la clôture de l'exercice sont présentés ci-dessous :

<i>(en milliers d'euros)</i>	Achats	Ventes
<b>Instruments de couverture de change inclus dans les positions symétriques de change :</b>		
Cross currency swap :		
EUR	90 843	60 000
CNY	80 302	80 302
CZK	0	47 587
<b>TOTAL</b>	<b>171 145</b>	<b>187 889</b>
Change à terme :		
AUD	0	396 112
CAD	1 127	20 557
CNY	2 672	217 393
CZK	0	145 769
EUR	3 870 332	20 650
GBP	0	1 072 442
HKD	854	617 671
HUF	11 601	129 296
ILS	0	23 106
JPY	0	153 291
PLN	599	1 068 909
RON	0	97 537
SEK	0	60 803
SGD	0	29 085
USD	3 943	631 268
Autres devises	0	62 783
<b>TOTAL</b>	<b>3 891 128</b>	<b>4 746 672</b>

<i>(en milliers d'euros)</i>	Achats	Ventes
<b>Instruments de couverture de change inclus dans la position globale de change :</b>		
Cross currency swap :		
BRL	90 614	90 614
EUR	93 584	93 584
<b>TOTAL</b>	<b>184 198</b>	<b>184 198</b>

(en milliers d'euros)

	Achats	Ventes
<b>Instruments de couverture de change inclus dans la position globale de change :</b>		
Change à terme :		
AED	19 148	36 987
AUD	96 215	96 200
CAD	89 459	133 289
CHF	30 805	23 201
CLP	44 619	48 741
CNY	60 095	54 797
CZK	135 222	109 284
DKK	82 628	70 864
EUR	1 684 664	2 121 820
GBP	666 012	143 786
HKD	93 634	295 000
HUF	45 515	10 760
JPY	59 133	66 558
KRW	109 252	109 252
PLN	230 673	131 782
RON	26 285	44 441
SEK	39 580	76 686
SGD	27 040	28 977
USD	623 351	574 018
Autres devises	89 097	102 387
<b>TOTAL</b>	<b>4 252 427</b>	<b>4 278 830</b>

## 7.4 Effectif moyen

	2017 Personnel salarié	2016 Personnel salarié
Cadres	979	944
Agents de maîtrise et techniciens	46	28
Employés	49	47
Ouvriers	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 074</b>	<b>1 019</b>

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
<b>Rémunérations allouées aux membres des organes d'administration</b>	<b>2 894 566</b>

Ces montants comprennent uniquement les rémunérations dont Veolia Environnement a supporté la charge.

Les rémunérations versées par d'autres entités en sont donc exclues.

## 7.6 Situation fiscale différée ou latente

### Accroissements de la dette future d'impôt

(en milliers euros)

Montant

#### Provisions réglementées

Amortissements dérogatoires	5 326
Provisions pour hausse des prix	-
Provisions pour fluctuation des cours	-

#### Autres

Subvention d'investissement	-
Produits temporairement non taxables	-
Produits étalés comptablement et non fiscalement	-
Écarts de conversion actif	1 573 196
Variation de valeur des instruments de trésorerie - Actif	-

#### TOTAL

1 578 522

### Allègements de la dette future d'impôt

(en milliers d'euros)

Montant

#### Provisions non déductibles l'année de leur comptabilisation

Provisions pour congés payés	-
Participation des salariés	-
Provisions pour risques et charges	-
Autres provisions non déductibles	53 363

#### Autres

Produits taxés non comptabilisés	119 383
Différence valeur comptable/fiscale des actions propres	72 818
Amortissements primes sur options	-
Écarts de conversion passif	1 288 931
Variation de valeur des instruments de trésorerie - Passif	-

#### TOTAL

1 534 494

Déficits reportables	3 621 907
----------------------	-----------

Moins-values à long terme	10
---------------------------	----

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 924,2 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 3, section 3.5 *supra*).

## 7.8 Rémunération en actions

Veolia Environnement a mis en place un plan d'options d'achat ou de souscription d'actions fixes classiques et un plan variable pour le management.

À la fin de l'exercice 2017, la situation du plan d'options en cours est la suivante :

	N° 8
	2010
Date d'attribution	28/09/2010
Nombre d'options attribuées	2 462 800
Nombre d'options non exercées*	0
Durée de vie du plan	8 ans
Conditions d'acquisition des droits	4 années de services rendus et conditions de performance
Mode d'acquisition	Au terme de quatre ans
Prix d'exercice (en euros)	22,50

\* Compte tenu de la non-atteinte des critères de performance, validée par le conseil d'administration du 14 mars 2013. En cas d'offre publique sur les actions de la Société, 2 127 400 options deviendraient exerçables.

### Management Incentive Plan

Le Groupe a mis en place, en octobre 2014, un dispositif de rémunération incitative de long terme, intitulé *Management Incentive Plan* (M.I.P.), à destination des principaux dirigeants du Groupe (incluant le dirigeant, mandataire social et les membres du comité exécutif).

Ce dispositif est fondé sur une démarche de co-investissement, avec un investissement personnel du bénéficiaire en actions de la Société, accompagné de l'attribution, sous conditions de performance, d'un bonus en actions « complémentaires » financé par le Groupe.

Le bonus en actions, attribué en trois tranches, est lié à la hausse du cours de l'action et à l'atteinte de critères financiers se rapportant à la publication des comptes annuels 2015, 2016 et 2017 du Groupe. L'acquisition de ces trois tranches n'est définitive qu'à l'échéance du plan en avril 2018, sous réserve à cette date d'une confirmation des conditions de présence des bénéficiaires concernés et de la conservation par ceux-ci des actions investies initialement.

Le nombre d'actions investies dans ce plan s'élève au 31 décembre 2017 à 379 585 actions.

La provision relative au M.I.P. enregistrée en résultat d'exploitation fait l'objet d'une dotation de 16,7 millions d'euros sur l'exercice.

## 7.9 Opérations avec les parties liées

Les relations avec les autres parties liées sont les suivantes :

### Relations avec la Caisse des dépôts et consignations (actionnaire à hauteur de 4,62 % au 31 décembre 2017)

La Caisse des dépôts et consignations est considérée comme une partie liée, en sa qualité d'administrateur, personne morale, siégeant au conseil d'administration de Veolia Environnement.

Le 21 décembre 2016, Veolia Environnement et la Caisse des dépôts et consignations ont clôturé un accord de négociation conclu le 29 juillet 2016 se rapportant au désengagement de Veolia Environnement de son activité Transport et du capital de la société Transdev Group. Les conventions conclues aux termes de cet accord et qui se sont poursuivies en 2017 sont décrites dans la note 3.3 des comptes consolidés de l'exercice 2016.

### Relations avec la société Raise Investissement

Veolia Environnement a souscrit en juillet 2016, à une augmentation de capital en numéraire de la société Raise Investissement SAS, à hauteur d'un montant total de 5 millions d'euros (souscription à l'émission de 5 millions d'actions nouvelles d'une valeur nominale de un euro chacune). Le montant de cette souscription a été libéré en juillet 2016 à hauteur de 50 % et en octobre 2017 à hauteur de 25 %. La libération du solde doit intervenir sur appel du Président de cette société dans un délai maximum de cinq ans.

La présidence de la société Raise Investissement SAS est exercée par la société Raise Conseil SAS.

Mme Clara Gaymard qui siège au conseil d'administration de Veolia Environnement en qualité d'administrateur est considérée comme une partie liée en raison de ses fonctions de directeur général de la société Raise Conseil SAS.

### Relations avec la société SM Conseil

Le 20 mars 2017, Veolia Environnement a conclu un contrat de prestations de services avec la société « SM Conseil » SAS pour une durée de trois ans à compter de cette date. Aux termes de ce contrat, Veolia Environnement confie à cette société la mission de l'assister en vue de (1) la promouvoir auprès de parties prenantes ou de partenaires potentiels dans l'objectif de favoriser le développement de ses activités et (2) d'identifier d'éventuels décideurs ou managers susceptibles de contribuer à la mise en œuvre de sa stratégie.

Cette convention prévoit une rémunération forfaitaire de la société « SM Conseil » SAS à hauteur de 400 000 euros par an actualisée en fonction de l'indice SYNTEC et sans « success fees ».

Cette société est présidée par M. Serge Michel qui exerce, par ailleurs, les fonctions de censeur au sein du conseil d'administration de Veolia Environnement.

## 7.10 Événements post-clôture

Néant.

## 7.11 Tableau des filiales et participations <sup>(1)</sup>

Les prises de participation au titre de l'année 2017 et au sens de l'article L. 233-7 du Code de commerce (franchissement des seuils de détention prévus par la loi) concernent :

- Vigie 51 AS à 100 % ;
- Vigie 52 AS à 100 % ;
- GIE Veolia Placements à 50 %.

Sociétés	Nombre de titres détenus	Capital	Capitaux propres autres que le capital*	Quote-part du capital détenu en %	Valeur Comptable des titres détenus	
					BRUTE	NETTE
<b>Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux <sup>(1)</sup></b>	214 187 293	2 207 287	784 216	100,00 %	8 300 000	5 316 473
<b>Veolia Propreté <sup>(1)</sup></b>	8 967 700	143 483	1 185 877	100,00 %	1 930 071	1 930 071
<b>Veolia Énergie International <sup>(1)</sup></b>	87 972 838	1 760 127	192 327	99,96 %	1 136 648	1 136 648
<b>VE Finance <sup>(1)</sup></b>	100 003 700	1 000 037	26 548	100,00 %	1 000 037	1 000 037
<b>Veolia North America Inc. <sup>(2)</sup></b>	198	1	722 068	13,43 %	693 526	693 526
<b>Transdev Group</b>	35 461 110	1 137 120	279 763	30,00 %	582 611	330 000
<b>Veolia Environnement Énergie et Valorisation <sup>(1)</sup></b>	13 703 700	137 037	9 491	100,00 %	137 037	129 528
<b>Veolia Holding America Latina SA</b>	9 420	56 520	30 751	100,00 %	270 219	270 219
<b>Veolia Environnement Services-RE</b>	6 099 999	61 000	23 999	100,00 %	61 000	61 000
<b>Codeve</b>	3 000 000	3 000	22 542	100,00 %	38 000	25 540
<b>Campus Veolia Environnement</b>	10 000	100	- 2 150	100,00 %	64 751	0
<b>Veolia Industries Global Solutions</b>	1 033 334	15 500	4 732	100,00 %	16 113	16 113
<b>SAS LT 65</b>	60 000	807	-699	12,98 %	300	0
<b>VIGIE 3 AS</b>	41 829	251	16 684	100,00 %	266	266
<b>Artelia Ambiente S.A.</b>	10 000	50	-129 112	100,00 %	50	0
<b>VIGIE 1 AS <sup>(1)</sup></b>	21 100	211	7 538	100,00 %	238	238
<b>VIGIE 2</b>	3 814	38	-7 385	99,84 %	38	0
<b>SIG 41</b>	2 495	38	-15	99,80 %	53	23
<b>VIGIE 28 AS</b>	3 700	37	17	100,00 %	37	37
<b>Veolia Innove</b>	3 700	37	-17	100,00 %	903	0
<b>Veolia Environnement Ingénierie Conseil</b>	14 657	147	3	100,00 %	7 520	147
<b>VIGIE 33</b>	3 694	37	-16	99,84 %	37	37

(1) Devise de reporting en milliers d'euros.

Prêts et Avances consentis par Société (brut)**	CA de l'avant dernier exercice 2016	CA du dernier exercice 2017 (données provisoires)	Résultat de l'avant dernier exercice 2016	Résultat du dernier exercice 2017 (données provisoires)	Dividendes encaissés au cours du dernier exercice	Date de clôture annuelle
-115 347	2 241 357	2 142 007	146 642	106 084	141 364	Bilan au 31 déc. 2017
-114 342	268 339	472 381	114 090	67 174	111 110	Bilan au 31 déc. 2017
-669 306	184 444	133 160	-37 166	107 103	-	Bilan au 31 déc. 2017
7 702 787	284 528	399 673	37 799	54 468	-	Bilan au 31 déc. 2017
89 206	35 000	-34 329	193 497	49 863	7 318	Bilan au 31 déc. 2017
0	83 500	86 677	47 850	155 040	-	Bilan au 31 déc. 2017
-32 281	19 518	9 968	-3 263	9 491	-	Bilan au 31 déc. 2017
14 468	29 494	42 187	1 938	17 784	-	Bilan au 31 déc. 2017
-	37 830	38 662	2 149	-1 406	-	Bilan au 31 déc. 2017
-	16 514	16 294	2 322	488	-	Bilan au 31 déc. 2017
1 060	25 387	24 708	-4 355	-2 151	-	Bilan au 31 déc. 2017
-362	137 120	147 664	-5 468	4 067	-	Bilan au 31 déc. 2017
0	4 075	1 974	-238	3	-	Bilan au 30 juin 2017
5 116	-	-	4 175	5 525	6 927	Bilan au 31 déc. 2017
106 364	3 468	1 299	-2 388	-65 857	-	Bilan au 31 déc. 2017
7 018	14 000	6 000	11 363	3 388	7 005	Bilan au 31 déc. 2017
7 433	-	-	-587	-142	-	Bilan au 31 déc. 2017
-9	-	-	-3	-2	-	Bilan au 31 déc. 2017
-25	-	-	2	3	-	Bilan au 31 déc. 2017
148	4 426	4 329	-14	15	-	Bilan au 31 déc. 2017
2 610	3 411	3 924	-831	3	-	Bilan au 31 déc. 2017
-22	-	-	-2	-2	-	Bilan au 31 déc. 2017

Sociétés	Nombre de titres détenus	Capital	Capitaux propres autres que le capital*	Quote-part du capital détenu en %	Valeur Comptable des titres détenus	
					BRUTE	NETTE
VIGIE 34	3 694	37	-16	99,84 %	37	37
VIGIE 37 AS	3 700	37	-1 910	100,00 %	37	37
VIGIE 41 AS	3 700	37	-15	100,00 %	37	37
VIGIE 43 AS <sup>(1)</sup>	3 700	37	-1 542	100,00 %	37	0
GECIR GIE - liquidation en cours <sup>(4)</sup>	5	N/A	0	5,00 %	35	35
GIE du 36, avenue Kléber - liquidation en cours <sup>(4)</sup>	2	N/A	34	66,67 %	0	0
Veolia Eau d'Île-de-France	100	100	12 852	1,00 %	1	1
Sloveo AS	1	33	1 191	1,00 %	0	0
Veolia Support Services China	1	0	0	100,00 %	0	0
Veolia Support Services Deutschland	1	25	-3	100,00 %	25	25
Veolia Support Services Sp. zo.o	50	1	-19	100,00 %	1	1
SNCM Liquidation judiciaire	1 581 183	35 037	-714 933	67,69 %	0	0
VIGIE 48 AS	3 700	37	-4	100,00 %	37	37
VIGIE 49 AS	3 700	37	-5	100,00 %	37	37
VIGIE 50 AS	3 700	37	-5	100,00 %	37	37
VIGIE 51 AS	3 700	37	-2	100,00 %	37	37
VIGIE 52 AS	3 700	37	-2	100,00 %	37	37
Veolia Water Information Systems (VW IS)	260 173	9 625	831	13,52 %	1 717	1 414
Vestalia	519	37	1 670	14,03 %	89	89
GIE Veolia Placements <sup>(4)</sup>	1	N/A	NC	50,00 %	0	0
<b>Autres filiales et participations</b> (moins de 1 % du capital)						
Veolia Environnement UK <sup>(3)</sup>	866 733	872 405	37 732	0,11 %	1 387	1 387
Vigeo	5 750	12 055	-9 643	0,95 %	219	23
Fovarosi Csatornazasi Muvek Reszvenytar	1	225 711	98 446	0,06 %	0	0

\* Y compris le résultat de l'exercice.

\*\* Y compris les comptes courants d'associés.

(1) Société dont l'activité principale est celle d'une holding 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) Société dont l'activité principale est celle d'une holding tête du groupe fiscal anglais.

(4) Nombre de voix.

NC Non communiqué.

N/A Non applicable.

Prêts et Avances consentis par Société (brut)**	CA de l'avant dernier exercice 2016	CA du dernier exercice 2017 (données provisoires)	Résultat de l'avant dernier exercice 2016	Résultat du dernier exercice 2017 (données provisoires)	Dividendes encaissés au cours du dernier exercice	Date de clôture annuelle
-22	-	-	-2	-2	-	Bilan au 31 déc. 2017
-	-	-	-2	-1 897	-	Bilan au 31 déc. 2017
-	-	-	-2	-2	-	Bilan au 31 déc. 2017
-	-	-	-1 318	-123	-	Bilan au 31 déc. 2017
-	-	0	-382	-4	-	Bilan au 31 déc. 2017
678	18 715	-77	0	0	-	Bilan au 31 déc. 2017
-	396 850	407 489	11 976	12 852	-	Bilan au 31 déc. 2017
-	8 439	9 308	286	266	3	Bilan au 31 déc. 2017
-	0	0	0	0	-	Bilan au 31 déc. 2017
-	-	-	-1	0	-	Bilan au 31 déc. 2017
-	3 817	2 078	18	-98	19	Bilan au 31 déc. 2017
-	642	0	0	0	-	Bilan au 31 déc. 2017
-	N/A	-	N/A	-2	-	Bilan au 31 déc. 2017
-	N/A	-	N/A	-2	-	Bilan au 31 déc. 2017
-	N/A	-	N/A	-2	-	Bilan au 31 déc. 2017
-	N/A	-	N/A	-2	-	Bilan au 31 déc. 2017
-	N/A	-	N/A	-2	-	Bilan au 31 déc. 2017
-	85 457	82 758	396	-2 787	36	Bilan au 31 déc. 2017
-	17 420	15 739	64	1 078	-	Bilan au 31 déc. 2017
0	N/A	NC	N/A	NC	-	NC
833 553	104 448	81 309	-55 618	1 700	-	Bilan au 31 déc. 2017
-	7 763	11 800	-5 229	-3 000	-	Bilan au 31 déc. 2017
0	NC	117 469	NC	11 295	-	Bilan au 31 déc. 2017

## 4.2.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

### Exercice clos le 31 décembre 2017

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 annuels de la société Veolia Environnement relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2017, 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 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 annuels » du présent rapport.

##### Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2017 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 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

##### Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le point suivant exposé dans la note 2.2.4 « Méthode de comptabilisation des opérations financières » de l'annexe des comptes annuels concernant le changement de méthode lié à l'entrée en vigueur du règlement ANC 2015-05 du 2 juillet 2015 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture.

#### Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 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 2017, les titres de participation et les créances rattachées sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 20 716 millions d'euros, soit 67 % du total actif. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée dans le patrimoine de la société au coût d'acquisition.

Comme indiqué dans la note 2.2.1 de l'annexe aux comptes sociaux, 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 et, le cas échéant, sur la valeur boursière des titres acquis. Lorsque la valeur d'usage des titres est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constituée du montant de 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 la 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 la Société pour estimer les valeurs d'usage et effectuer un examen critique des 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 la Société dans le cadre des processus budgétaires et par rapport au contexte économique et financier dans lequel opèrent les entités concernées en examinant les origines des différences entre les prévisions des périodes passées et les réalisations correspondantes,
  - apprécier les multiples utilisés et en particulier le panel et les transactions de référence retenues pour déterminer ces multiples.

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 la société est engagée à supporter les pertes d'une filiale présentant des capitaux propres négatifs.

### Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

### Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

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 adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

### Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

### Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

### Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

#### Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Veolia Environnement par votre 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 2017, le cabinet KPMG SA était dans la vingt-troisième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la dix-neuvième année, dont dix-huit 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 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 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 des comptes et de l'audit**

Nous remettons un rapport au comité des comptes et de l'audit 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 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 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. 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 des comptes et de l'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Les commissaires aux comptes  
Paris-La Défense, le 13 mars 2018

#### **KPMG Audit**

*Département de KPMG S.A.*

Jean-Paul Vellutini

Karine Dupré

#### **ERNST & YOUNG et Autres**

Gilles Puissochet

Xavier Senent

## 4.2.7 TABLEAU DES RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES ET AUTRES INFORMATIONS

### Résultats financiers sociaux des cinq derniers exercices

	2017	2016	2015	2014	2013
<b>Capital en fin d'exercice</b>					
Capital social (en milliers d'euros)	2 816 824	2 816 824	2 816 824	2 811 509	2 744 379
Nombre d'actions émises	563 364 823	563 364 823	563 364 823	562 301 801	548 875 708
<b>Opérations et résultats de l'exercice (en milliers d'euros)</b>					
Produits d'exploitation	617 915	599 793	566 257	656 550	468 783
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	256 086	295 026	112 816	486 613	636 097
Impôts sur les bénéfices	94 566	103 370	107 319	97 287	133 773
Résultat après impôts, amortissements et provisions	314 498	513 840	343 600	468 647	(418 424)
Montant des bénéfices distribués	461 714 <sup>(a)</sup>	439 728	401 184	383 953	374 246
<b>Résultats par action (en euros)</b>					
Résultat après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,62	0,71	0,39	1,04	1,40
Résultat après impôts, amortissements et provisions	0,56	0,91	0,61	0,83	(0,76)
Dividende attribué à chaque action	0,84	0,80	0,73	0,70	0,70
<b>Personnel</b>					
Nombre de salariés	1 074	1 019	1 046	1 078 <sup>(b)</sup>	605
Montant de la masse salariale (en milliers d'euros)	132 793	132 621	125 542	157 094	114 172
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc.) (en milliers d'euros)	58 385	63 283	66 045	58 478	41 819

(a) Le montant total de la distribution indiqué dans le tableau ci-dessus est calculé sur le fondement du nombre de 563 364 823 actions composant le capital social au 31 décembre 2017, diminué des 13 704 835 actions propres à cette date, et pourra varier en fonction de l'évolution du nombre d'actions donnant droit à dividende jusqu'à la date de détachement de celui-ci.

(b) Suite à la réorganisation du Groupe, l'effectif moyen de Veolia Environnement a fortement augmenté en 2014 en raison de l'intégration au sein de Veolia Environnement des équipes Siège et des collaborateurs expatriés du Groupe.

### Autres informations

#### 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 860 955 euros (amortissements excédentaires sur véhicules de tourisme et jetons de présence excédentaires).

#### Succursales

En application de l'article L. 232-1 du Code de commerce, Veolia Environnement déclare détenir des succursales au 31 décembre 2017.

**Délais de paiements des fournisseurs et des clients**

Conformément à l'article D. 441-4 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 au 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 au chiffre d'affaires toutes taxes comprises de l'exercice.

**Factures reçues et émises non réglées au 31 décembre 2017 dont le terme est échu**

Article D. 441 1-1 : factures reçues 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)
<b>(A) Tranches de retard de paiement</b>						
Nombre de factures concernées	278					229
Montant total des factures concernées (TTC) <i>(en milliers d'euros)</i>	24 143	2 076	5 600	90	1 699	9 465
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (TTC)	6,52 %	0,56 %	1,51 %	0,02 %	0,46 %	2,56 %
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (TTC)						
<b>(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées</b>						
Nombre des factures exclues	541					
Montant des factures exclues (TTC) <i>(en milliers d'euros)</i>	4 314					
<b>(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)</b>						
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					

## Article D. 441 1-2 : 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)
116					436
22 841	(6 545)	1 984	(2 651)	11 301	4 089
4,40 %	(1,26 %)	0,38 %	(0,51 %)	2,18 %	0,79 %
26					
6 930					
Majoritairement à 45 jours fin de mois date de facture					



ÉTATS FINANCIERS  
Comptes sociaux

# 5

## FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE

<b>5.1</b>	<b>GESTION DES RISQUES ET CONTRÔLE INTERNE</b>	<b>247</b>
5.1.1	Dispositif coordonné de gestion des risques	248
5.1.2	Dispositif coordonné de contrôle interne	249
5.1.3	Directions fonctionnelles	251
5.1.4	Audit interne	252
5.1.5	Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	252
5.1.6	Le comité de communication	253
<b>5.2</b>	<b>FACTEURS DE RISQUES</b>	<b>253</b>
5.2.1	Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère	253
5.2.2	Risques liés à l'exercice des activités du Groupe	259
<b>5.3</b>	<b>ASSURANCES</b>	<b>266</b>
5.3.1	Organisation	266
5.3.2	Politique d'assurance	266
5.3.3	Les principaux contrats communs à toutes les <i>Business Units</i> , filiales du Groupe	267
<b>5.4</b>	<b>ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ</b>	<b>267</b>
5.4.1	Le Guide Éthique	268
5.4.2	Le comité d'éthique	268
5.4.3	Des programmes de conformité	269
5.4.4	Le comité de l'information privilégiée	270

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 de par la diversité de ses activités, de ses implantations et son développement, est exposé à des risques de différentes natures : humains, financiers, industriels et commerciaux (cf. section 5.2 *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 5.2 *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 de référence. 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.

Périmètre	Risques	Section
<b>5.2.1 Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère</b>	Risques liés à l'évolution des marchés, des technologies et de la concurrence	5.2.1.1
	Risques liés au maintien des licences, permis et autorisations nécessaires et aux évolutions réglementaires en matière de santé, d'environnement, d'hygiène et de sécurité	5.2.1.2
	Risques de marché	5.2.1.3
	Risques pays	5.2.1.4
	Risques liés aux catastrophes naturelles, au dérèglement climatique et à la saisonnalité	5.2.1.5
<b>5.2.2 Risques liés à l'exercice des activités du Groupe</b>	Risques liés aux évolutions d'activités	5.2.2.1
	Risques liés à la sûreté des personnes, biens matériels et immatériels, valeurs et systèmes d'information	5.2.2.2
	Risques de liquidité	5.2.2.3
	Risques liés aux ressources humaines	5.2.2.4
	Risques opérationnels	5.2.2.5
	Risques juridiques, fiscaux, contractuels et commerciaux	5.2.2.6
	Risques liés au non-respect des règles éthiques et de non-conformité	5.2.2.7

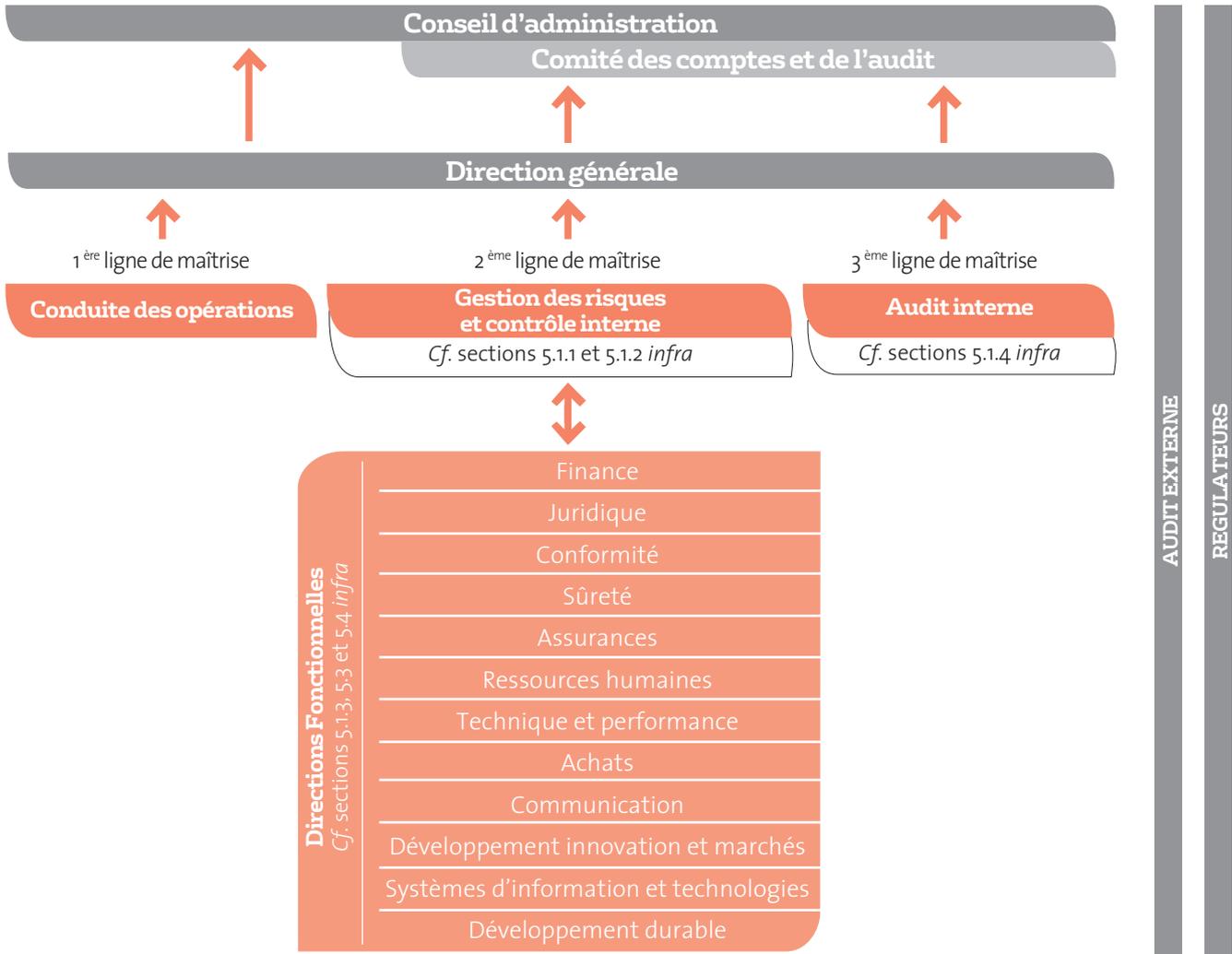
Ces risques sont appréhendés au sein du Groupe conformément au modèle des trois lignes de maîtrise (cf. section 5.1 *infra*), par le déploiement d'un processus coordonné de gestion des risques et de contrôle interne (cf. section 5.1.1 *infra*) ainsi que par l'audit interne (cf. section 5.1.4 *infra*). 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. section 5.4 *infra*).

Au cours de l'année 2017, le Groupe a identifié quatre priorités d'actions définies en ligne avec sa stratégie :

- l'efficacité de la performance commerciale ;
- la mise à jour et renforcement des programmes de conformité anti-corruption au regard des évolutions réglementaires (cf. section 5.4 *infra*) ;
- le suivi et la gestion des cours des matières premières et des prix de l'énergie ;
- des actions spécifiques sur le renforcement des systèmes d'information.

## 5.1 Gestion des risques et contrôle interne

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 des Auditeurs et Contrôleurs Internes).



Supervision des dispositifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le conseil d'administration</b> 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.</li> <li>• <b>Le comité des comptes et de l'audit</b> 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.</li> <li>• <b>La direction générale</b> met en œuvre les orientations stratégiques du Groupe et s'assure du déploiement des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.</li> </ul>
1 <sup>er</sup> ligne de maîtrise : la conduite des opérations	Constituée des managers opérationnels, cette première ligne est responsable de l'évaluation, la prévention et 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 <sup>e</sup> ligne de maîtrise : les directions fonctionnelles	Constituée des directions fonctionnelles (cf. 5.1.3 <i>infra</i> ), responsables de leurs domaines d'expertises et des directions dédiées à l'animation du dispositif de maîtrise des risques (cf. 5.1.1 et 5.1.2 <i>infra</i> ). Elle a pour objectif la structuration et la maintenance du dispositif de maîtrise des activités de l'organisation, notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>• en assistant les opérationnels dans l'identification et l'évaluation des principaux risques relevant de leurs domaines d'expertises ;</li> <li>• en proposant des politiques et des procédures Groupe par domaine d'activité ;</li> <li>• en contribuant, avec les opérationnels à la conception des contrôles les plus pertinents ;</li> <li>• en développant les échanges sur les meilleures pratiques, en observant et en rendant compte du fonctionnement effectif des processus.</li> </ul>
3 <sup>e</sup> ligne de maîtrise : l'audit interne	La fonction d'audit interne indépendante, certifiée depuis 2006, est rattachée au plus haut niveau de l'organisation. Cette troisième ligne fournit, à travers une approche fondée sur le risque, une assurance raisonnable au conseil d'administration et à la direction générale de la Société (cf. section 5.1.4 <i>infra</i> ).

### 5.1.1 DISPOSITIF COORDONNÉ DE GESTION DES RISQUES

#### Objectifs

Veolia construit des relations de confiance durable avec ses clients qui reposent en particulier sur sa capacité à gérer les risques que ceux-ci lui délèguent. En mettant en place un dispositif coordonné de prévention et de gestion des risques, le Groupe répond ainsi à un enjeu fondamental pour son développement.

Le dispositif de gestion des risques a pour objectif de :

- **connaître et anticiper** : s'assurer qu'une veille régulière des risques significatifs du Groupe afin qu'aucun d'eux ne soit oublié ou sous-estimé et anticiper une évolution de la nature ou de l'intensité de ces risques ;
- **organiser** : s'assurer que les principaux risques identifiés sont effectivement pris en compte par l'organisation, au niveau le plus approprié du Groupe. De nombreux risques opérationnels sont gérés au niveau des unités opérationnelles. D'autres, qui exigent une expertise particulière ou ont une composante essentiellement transversale ou stratégique, sont pris en charge directement au niveau du siège ;

- **traiter** : s'assurer que les organisations et moyens mis en place sont efficaces pour maîtriser au mieux les risques identifiés, et cela, en cohérence avec les valeurs et la stratégie du Groupe ;
- **sensibiliser et informer** : la mise en place d'un dispositif coordonné de gestion des risques s'appuie sur la sensibilisation des collaborateurs à la gestion des risques. Elle comprend une communication sur les risques auprès de différentes parties prenantes, financières et extra-financières.

#### Organisation

Au sein de la direction des risques et 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 de *risk managers* au sein des zones et des *Business Units*.

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 un outil digital de *Governance Risk and Control (GRC)* commun à l'ensemble de son réseau, qui permet la consolidation des risques majeurs par zone et par *Business Unit*.

La cartographie des risques du Groupe est mise à jour chaque année à partir de ces éléments.

Les zones et des *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 déployer des plans d'actions en coordination avec les *risk managers* de leurs zones géographiques et/ou pays et/ou du siège, pour limiter et gérer l'exposition au risque. 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 directeur des risques et des assurances assiste aux réunions du comité des comptes et de l'audit. En 2017, il y a présenté à deux reprises, le bilan des travaux conduits. La première présentation a eu pour objet l'examen du dispositif général de gestion des risques, ainsi que l'actualisation de la cartographie des risques du Groupe. La seconde présentation a porté sur l'examen des programmes et politiques d'assurances du Groupe (cf. section 5.3.2 *infra*).

**Le comité des risques** est l'instance de validation et de suivi de l'efficacité des plans d'actions mis en œuvre relativement aux risques significatifs identifiés dans la cartographie. Il s'assure de l'effectivité des dispositifs de gestion des risques et les soutient. Il peut 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 plans d'actions pour diminuer ces risques. Des comités des risques par zone et/ou pays ont été créés et se sont réunis, pour suivre et valider la réalisation des cartographies des risques 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 de la coordination 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. 5.1.2 *infra*) ;

- la direction du contrôle interne, qui est en charge de l'identification, la normalisation et la fiabilisation des processus clés à caractère transactionnel (cf. 5.1.5 *infra*) ;
- la direction de l'audit interne, pour contribuer à la définition de son programme annuel d'audit. En complément, les audits réalisés permettent aussi d'enrichir les analyses de risques réalisées dans le Groupe. Dans son rôle de vérification des processus clés de l'entreprise, la direction de l'audit permet de s'assurer de la mise en place effective de dispositifs de contrôle interne, de gestion des risques et de leur efficacité. Des missions d'évaluation de ces dispositifs au sein du Groupe sont, en effet, régulièrement réalisées par la direction de l'audit interne. L'objet principal de ces missions est de s'assurer que le Groupe dispose de processus et d'outils adéquats en matière de gestion des risques : identification, mise en œuvre des plans d'actions, mise à jour de la cartographie, déploiement de la fonction gestion des risques dans le Groupe (cf. 5.1.4 *infra*).

En 2017, les principales actions de la direction des risques et son réseau ont notamment porté sur :

- l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques, s'appuyant sur son socle méthodologique commun ;
- la poursuite des efforts de prévention et de protection dans les unités opérationnelles ;
- la poursuite des travaux du comité « risques émergents » ;
- le support au développement des activités du Groupe *via* des analyses risque pays et risque de projets ;
- la réalisation de diagnostics de risques et la mise en place d'offres pour la résilience des villes ;
- le suivi et l'amélioration de l'outil digital mis en place en 2015 sur les risques et plans d'actions ;
- l'évaluation et le suivi d'analyse de risques spécifiques : droits de l'homme (cf. section 5.2.1.4 et chapitre 6, section 6.1.3 *infra*), risques liés à la corruption et au trafic d'influence, ainsi que les risques liés aux fournisseurs (cf. section 5.2.2.7 *infra*).

5

## 5.1.2 DISPOSITIF COORDONNÉ DE CONTRÔLE INTERNE

### Objectifs

L'objectif principal du système de contrôle interne est de prévenir et gérer les risques résultant des activités du Groupe et en particulier les risques d'erreurs ou de fraudes. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques soient totalement éliminés.

Les procédures de contrôle interne en vigueur dans le Groupe ont pour objet :

- d'une part, de veiller à ce que les actes de gestion s'inscrivent dans le cadre défini par les lois et règlements applicables, les organes

sociaux et les valeurs, normes et règles du Groupe ainsi que la stratégie et les objectifs définis par la direction générale ;

- d'autre part, de s'assurer que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux de la Société reflètent avec sincérité l'activité et la situation de la Société et du Groupe, en définissant et garantissant la mise en place d'un système de contrôle performant des processus du Groupe par l'accompagnement de l'ensemble des *Business Units* et des entités.

Le cadre conceptuel du contrôle interne de Veolia reprend les fondamentaux définis par le COSO. Par ailleurs, l'organisation et les procédures de contrôle interne de Veolia ne présentent pas d'écarts significatifs avec les principes décrits dans le cadre de référence de contrôle interne ni avec les recommandations du guide d'application publiés par l'Autorité des marchés financiers (AMF).

## Organisation

Le contrôle interne dépend, en amont, d'une gestion efficace de tous les processus du Groupe, y compris les processus non financiers (commerciaux, techniques, ressources humaines, juridiques, communication, etc.). Il exige en aval un contrôle rigoureux de l'application des règles du Groupe, assuré par la direction de l'audit interne.

Le contrôle interne, dans toutes ses composantes, notamment financière et opérationnelle, est essentiel pour Veolia. L'objectif constant du Groupe est de maintenir l'équilibre entre la décentralisation nécessaire à ses activités, le meilleur contrôle opérationnel et financier et la diffusion des expertises et bonnes pratiques.

Le pilotage et la coordination du contrôle interne reposent sur ces principes et sont articulés comme suit :

**Le comité exécutif** assure le pilotage et la supervision du dispositif au niveau du Groupe. Il a notamment revu et validé en décembre 2016 l'état d'avancement des travaux de la direction de la coordination du contrôle interne, en particulier la *Book* des fondamentaux et les principales évolutions des Normes et procédures du Groupe. Pour l'année 2017, il a également suivi les principales évolutions des Normes Groupe.

**La direction de coordination du contrôle interne** fait partie intégrante de la direction des risques et assurances. Son rôle principal est d'animer et de coordonner la mise en place de normes et de procédures dans chaque direction fonctionnelle où cela est utile et d'assurer la cohérence globale du dispositif.

Afin de faciliter l'appropriation par les collaborateurs des Normes et procédures du Groupe et donner plus de visibilité sur les principes d'organisation et de fonctionnement du Groupe, la direction de la coordination du contrôle interne, avec son réseau de correspondants au sein des directions fonctionnelles a mis en place :

- une base documentaire multilingue sur l'intranet, qui réunit l'ensemble des Normes Groupe, organisée par domaine d'activités et en fonction de la nature du document ;
- un référentiel interne des fondamentaux du Groupe, qui synthétise les processus et principes clés soutenant l'organisation et le fonctionnement du Groupe. Ce référentiel, structuré en quatorze processus, décrit pour chacun d'entre eux, les principaux acteurs, leurs missions et détaille les activités clés pour l'atteinte de leurs objectifs. Des liens vers les Normes Groupe et des pages intranet permettent d'approfondir la connaissance du sujet.

Au titre de l'exercice 2017, la direction de la coordination du contrôle interne s'est principalement attachée à améliorer et développer ces outils et à les promouvoir en interne.

**La direction du contrôle interne**, rattachée à la direction financière du Groupe a pour mission principale de définir, normaliser et déployer le cadre de contrôle des processus qui concourent à l'élaboration de l'information financière d'une part, et plus globalement à l'ensemble des activités à caractère transactionnel d'autre part.

Pour cela, la direction du contrôle interne avec son réseau de contrôleurs internes au sein des zones et des *Business Units* s'attache en particulier :

- à ce que les délégations de pouvoirs et de signatures ainsi que le principe de séparation des tâches soient organisés sur leur périmètre d'activités ;
- à standardiser et déployer les activités clés de contrôles sur les processus liés à des transactions financières et à la production de l'information financière et comptable. Un outil commun de modélisation des processus a été mis en place et est partagé avec l'ensemble du réseau des contrôleurs internes des zones et des *Business Units*. Il permet de standardiser un socle commun de processus et activités de contrôle et facilite la déclinaison et le déploiement au sein des principales entités du Groupe ;
- à structurer et coordonner le dispositif de prévention des risques de fraude. Depuis 2015, une procédure interne Groupe « alerte et reporting fraude » a été mise en place. Un outil de reporting dédié aux signalements de fraude est en place au sein du Groupe depuis 2005, il permet en particulier de faire remonter et comprendre les schémas de fraude utilisés et de mettre en place les actions nécessaires pour s'en prémunir. Trois grandes catégories de fraudes doivent faire l'objet d'une information : le détournement d'actifs, la communication d'informations frauduleuses, et les autres comportements non éthiques générant une fraude avérée au préjudice de la Société ;
- à suivre la mise en œuvre par les entités des plans d'action de contrôle interne définis suite aux autoévaluations ou aux missions de contrôle interne. Veolia a mis en place un dispositif de suivi de l'efficacité du système de contrôle interne reposant sur le déploiement d'une application électronique composée de questionnaires d'autoévaluation accompagnés de tests qui permettent de démontrer la traçabilité des contrôles réalisés. Cette autoévaluation déployée sur un périmètre représentant environ 70 % des agrégats du Groupe, est, par ailleurs, enrichie des contrôles réalisés par les auditeurs internes ou externes. Ce travail, est piloté par la direction de l'audit interne et s'effectue en lien avec les responsables des fonctions ou des *Business Units* concernées, en étroite collaboration avec les commissaires aux comptes et sous le contrôle du comité des comptes et de l'audit de Veolia Environnement. Sur la base des résultats de l'autoévaluation, la direction du contrôle interne est conduite à demander des plans d'actions à des *Business Units* afin d'améliorer le dispositif de contrôle interne. L'analyse est menée selon les critères suivants : impact potentiel sur le contrôle interne et niveau de dissémination (pourcentage d'entités ayant fait apparaître un risque et vérification de l'importance des entités concernées si nécessaire). Le périmètre des travaux de la direction du contrôle interne comprend la Société et les sociétés intégrées dans les comptes consolidés du Groupe.

Sur l'exercice 2017, la direction du contrôle interne a en particulier :

- renforcé les actions de formation des collaborateurs sur les risques de fraude, notamment par la mise en place de *e-learning* auprès de populations ciblées ;
- organisé le suivi des plans d'actions visant à l'amélioration du niveau du contrôle interne par les *Business Units*, pour cela elle a déployé un outil dédié au sein de son réseau pour le suivi des plans d'actions *post-campagne* d'autoévaluation ;
- développé des revues de contrôle interne en lien avec la cartographie des risques et permettant d'évaluer le niveau de maturité de contrôle interne de certaines *Business Units*, en

particulier les entités entrantes. Ces revues déployées auprès des managers opérationnels se concentrent sur le niveau de déploiement de l'environnement de contrôle, les cycles financiers et certains cycles opérationnels. Ces revues de contrôle doivent permettre *in fine*, l'amélioration permanente des procédures de contrôle interne et le partage de bonnes pratiques au sein du réseau.

Les deux directions présentées ci-avant et leurs réseaux respectifs contribuent ensemble à l'atteinte des objectifs de contrôle interne. Elles travaillent, en étroite collaboration avec :

- la direction des risques, d'une part, pour s'assurer que les activités de contrôle sont correctement articulées au regard des risques identifiés ;
- la direction de l'audit interne, d'autre part, qui s'assure régulièrement de l'application des normes définies.

### 5.1.3 DIRECTIONS FONCTIONNELLES

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

- en définissant les normes, les règles et principes applicables, en coordination avec les autres domaines impliqués ;
- 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 d'audits en vue d'améliorer les processus en place.

5

Directions fonctionnelles	Principales missions
Direction financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>• protéger les actifs et le patrimoine du Groupe ;</li> <li>• mettre en place le cadre de contrôle financier des transactions et opérations financières ;</li> <li>• piloter la performance financière du Groupe ;</li> <li>• élaborer les états financiers (cf. section 5.1.5 <i>infra</i>) ;</li> <li>• s'assurer du respect des réglementations et législations fiscales en vigueur.</li> </ul>
Direction juridique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• servir les clients ;</li> <li>• contrôler les opérations ;</li> <li>• protéger les collaborateurs et les actifs du Groupe.</li> </ul>
Direction de la conformité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identifier et prévenir les risques d'atteinte à la conformité ;</li> <li>• contrôler le respect des principes et procédures correspondants.</li> </ul>
Direction de la sûreté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identifier et prévenir les menaces ;</li> <li>• 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.</li> </ul>
Direction des assurances	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sécuriser les risques assurables du Groupe à travers la souscription d'assurances centralisées ;</li> <li>• gérer les différentes assurances de responsabilité et de dommages protégeant la Société, les mandataires, le personnel et le patrimoine ;</li> <li>• conduire les opérations de gestion des sinistres assurés et de prévention du Groupe.</li> </ul>
Direction des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gérer et développer les ressources humaines et le modèle social de Veolia pour répondre aux besoins des activités ;</li> <li>• accompagner la croissance du Groupe en garantissant l'amélioration permanente de la prévention, de la santé et de la sécurité.</li> </ul>
Direction technique et performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• assurer le développement technologique et l'industrialisation des innovations ;</li> <li>• apporter un soutien opérationnel aux entités et suivre la performance du Groupe.</li> </ul>
Direction des achats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• définir et déployer des stratégies d'achats pour réduire la base des coûts du Groupe.</li> </ul>
Direction de la communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>• définir, mettre en œuvre et piloter la stratégie de communication globale du Groupe, en assurer la cohérence et veiller à son respect dans toutes les géographies.</li> </ul>
Direction du développement, innovation et marchés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• contribuer à la définition, au pilotage et à l'exécution de la stratégie de croissance selon les business modèles historiques mais aussi par l'émergence et la diffusion de solutions, technologies et business modèles innovants.</li> </ul>
Direction des systèmes d'information et technologies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>
Direction du développement durable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• définir et animer le déploiement des engagements pour un développement durable de Veolia ;</li> <li>• rendre compte et valoriser les actions et la performance du Groupe en matière de RSE ;</li> <li>• contribuer au dialogue multi-acteurs sur les sujets environnementaux et sociétaux.</li> </ul>

### 5.1.4 AUDIT INTERNE

La direction de l'audit interne intervient dans l'ensemble du Groupe selon une charte et un programme annuel. La direction de l'audit est composée de 24 personnes. Le directeur de l'audit rapporte au président-directeur général de Veolia Environnement. Il participe aux réunions du comité des comptes et de l'audit et lui présente périodiquement un rapport d'activité comportant une synthèse des missions accomplies, du suivi des recommandations ainsi que le programme annuel d'audit. Une fois par an, le directeur de l'audit présente au comité des comptes et de l'audit les résultats de l'autoévaluation du contrôle interne. Les plans d'actions relatifs à ces résultats sont présentés par la direction du contrôle interne.

La direction de l'audit interne a pour objectif d'évaluer les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et de contribuer à leur amélioration sur la base d'une approche systématique et méthodique. Cette démarche porte sur l'ensemble des composantes du contrôle interne et en particulier sur la fiabilité et l'intégrité des informations financières, l'efficacité des opérations, la protection du patrimoine et le respect des lois, règlements et contrats.

La direction de l'audit interne opère selon deux modalités essentielles :

- le déploiement d'un programme d'audit annuel validé par le comité des comptes et de l'audit ;

- l'orientation et la supervision du processus annuel d'autoévaluation approfondie et formalisée du contrôle interne.

Dans le cadre de ses missions, la direction de l'audit interne utilise 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.

La direction de l'audit interne est certifiée depuis 2006 par l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI). Cette certification est établie au regard des standards internationaux de la profession.

Sur l'exercice 2017, la direction de l'audit interne a réalisé environ 50 missions, correspondant au volume prévu dans le plan d'audit annuel. Ces missions ont couvert, en parts égales, l'efficacité du contrôle interne et l'appréciation d'autres risques essentiellement dans les domaines du développement, de la stratégie, de la gouvernance, des systèmes d'information et des opérations. Elle a été également mandatée pour des missions ponctuelles, principalement liées à des investigations de fraudes suspectées ou avérées identifiées au cours de l'année.

### 5.1.5 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 Financiers et les directeurs financiers pays (correspondant aux *Business Units*) ;
- la direction du reporting, analyse & plan financiers organisée en quatre pôles géographiques, responsable de l'élaboration des comptes consolidés en phase réelle et prévisionnelle en particulier ;
- les directions du contrôle interne, finance process & business support qui accompagnent les *Business Units* dans la mise en œuvre des processus financiers Groupe ;
- la direction des normes & valorisation bilan qui assure la correcte évaluation au bilan du Groupe de toutes les opérations affectant le patrimoine de la Société.

D'autre part, 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'actionariat 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.

D'autre part, 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.

Par ailleurs, 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. Depuis 2011, le déploiement de ce dispositif s'est accompagné d'une formation sensibilisant les responsables financiers et opérationnels au risque de fraude.

## 5.1.6 LE COMITÉ DE COMMUNICATION

Le comité de communication a été créé le 11 décembre 2002. Ses réunions sont présidées par le président-directeur général. Sont membres du comité de communication, outre le président-directeur général, certains membres du comité exécutif de la Société, dont le directeur général adjoint en charge des finances ainsi que plusieurs directeurs fonctionnels ou opérationnels du Groupe.

Aux termes de son règlement intérieur, le comité de communication a pour missions principales de veiller à la mise en œuvre des procédures internes de collecte et de contrôle des informations ayant vocation à être rendues publiques par la Société, de définir les processus de préparation et de rédaction des rapports et

communications, d'examiner l'information communiquée et d'approuver en particulier le contenu du document de référence destiné à être déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers. Le comité de communication s'appuie sur un comité de relecture, chargé de valider le projet de document de référence.

Le comité de communication s'est réuni une fois fin 2017 pour faire le point sur les évolutions réglementaires récentes pouvant avoir un impact sur les informations destinées au marché. Il a lancé le processus de collecte des informations et d'élaboration des rapports annuels de l'exercice 2017. Le comité de relecture s'est réuni en février 2018.

## 5.2 Facteurs de risques

### 5.2.1 RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT DANS LEQUEL LE GROUPE OPÈRE

#### 5.2.1.1 Risques liés à l'évolution des marchés, des technologies et de la concurrence

##### Identification du risque

Face à la mutation structurelle de ses marchés et à l'environnement compétitif de ses activités, le Groupe poursuit la transformation de son organisation, de sa structure de coûts et de ses affaires. Le Groupe évolue dans un environnement concurrentiel pouvant entraîner des non-renouvellements ou des pertes de contrats, limiter l'accès à de nouveaux contrats ou encore réduire le niveau de rentabilité ou de rentabilité de manière significative lors d'un renouvellement.

D'une part, de grandes sociétés internationales, des sociétés de « niche » et des sociétés dont les coûts de structure ou les exigences de rentabilité sont moindres que celles de Veolia offrent en effet des services dans chacun des domaines d'activité dans lesquels le Groupe intervient. D'autre part, la volonté de certaines collectivités publiques de reprendre la gestion directe des services liés à l'eau ou aux déchets (notamment sous forme de régie) peut entraîner le non-renouvellement de certains contrats.

Le Groupe est amené à développer des technologies et des services nouveaux ou à utiliser de nouvelles technologies de l'information afin de proposer à ses clients des services comparables ou plus performants que ceux qui sont offerts par ses concurrents. Ces développements peuvent induire des coûts importants et/ou ne pas produire les résultats escomptés et peuvent avoir un impact défavorable sur les résultats du Groupe.

En outre, l'utilisation de nouvelles technologies de l'information par les concurrents du Groupe ou le développement par ces derniers de technologies plus performantes et plus compétitives pourrait avoir pour effet de diminuer ou d'éliminer l'avantage concurrentiel dont le Groupe dispose grâce à l'utilisation de ses technologies, de son savoir-faire et de son expérience.

### Gestion du risque

Le Groupe est ainsi amené à sélectionner soigneusement ses projets sur les marchés traditionnels, à proposer des modèles d'affaires innovants et à orienter ses activités vers les marchés industriels et les géographies les plus dynamiques.

Le Groupe doit poursuivre la transformation de sa structure de coûts afin d'accroître sa compétitivité par rapport à ses concurrents, tout en maîtrisant les coûts liés à sa réorganisation. La transformation de l'organisation et du commerce a déjà permis à Veolia d'exploiter son avantage compétitif sur les marchés en croissance où son expertise est « différenciante » et de devenir un partenaire de croissance pour ses clients industriels et municipaux.

Afin d'accélérer la croissance du Groupe, la direction développement, innovation et marchés a initié un plan de développement 2016-2018. Veolia a ainsi engagé le renforcement et la transformation de sa force commerciale et a mis en œuvre un plan stratégique articulé autour des marchés prioritaires identifiés par le Groupe et d'une proposition d'offres de services à forte valeur ajoutée (cf. chapitre 1, section 1.2.1 *supra*).

Veolia se place comme un partenaire de la croissance de ses clients. L'objectif visé est d'apporter des solutions adaptées, pointues afin de répondre à des demandes relatives aux problèmes les plus complexes et ce, au travers d'offres fondées sur des modèles d'affaires attractifs (rémunération sur la base de la performance de ces solutions, financements innovants, etc.). Cette stratégie, qui s'appuie sur une nouvelle démarche commerciale, est confortée par les récents succès du Groupe avec le gain de nouveaux contrats de performance énergétique, d'offres intégrées de gestion des déchets (collecte, traitement et valorisation) ou encore d'offres visant à l'optimisation de la ressource dans les domaines de l'eau, de l'assainissement et d'amélioration des rendements d'exploitation du client.

La nouvelle démarche commerciale repose aussi sur la mise en place de partenariats globaux et d'un réseau de responsables grands comptes, l'industrialisation du déploiement des offres à haut potentiel et le développement de modèles économiques innovants, en lien constant avec les zones géographiques et les opérationnels.

Pour soutenir ces nouvelles offres de services, le Groupe poursuit ses efforts de recherche et d'innovation (cf. chapitre 1, section 1.4 *supra*). Les programmes de recherche sont ordonnés selon les orientations stratégiques du Groupe, au service des problématiques des clients identifiées comme prioritaires, et visent à enrichir ses offres sur la base basées sur l'expertise spécifique et la valeur ajoutée de ses opérationnels.

### 5.2.1.2 Risques liés au maintien des licences, permis et autorisations nécessaires et aux évolutions réglementaires en matière de santé, d'environnement, d'hygiène et de sécurité

#### Identification du risque

Veolia a engagé, et continuera d'engager, les moyens nécessaires pour se conformer à ses obligations en matière d'environnement, d'hygiène, de sécurité et de gestion du risque sanitaire.

Ces règles portent notamment sur les rejets d'eaux, la qualité de l'eau potable, le traitement des déchets, la contamination des sols et des nappes, la qualité des fumées et les rejets de gaz. Même si les évolutions de la réglementation sont porteuses de nouvelles opportunités de marché pour les activités du Groupe, elles sont aussi génératrices de risques. À ce titre, Veolia est amenée en permanence, conformément à des prescriptions légales, réglementaires ou administratives (cf. chapitre 1, section 1.6 *supra*), ou en réponse à une obligation de prévention ou de précaution particulière, à engager des dépenses ou des investissements pour la mise en conformité des installations dont elle a la responsabilité. Lorsqu'elle n'a pas la responsabilité des investissements, Veolia conseille ses clients pour qu'ils entreprennent eux-mêmes des travaux de mise en conformité.

Par ailleurs, les risques auxquels le Groupe est confronté sont parfois liés à l'état des installations au moment de leur reprise, au fait que le Groupe ne soit pas toujours en charge des investissements à réaliser et à la sensibilisation inégale des clients sur ces sujets.

Le non-respect par le client de ses obligations de mise en conformité pourrait porter préjudice au Groupe en tant qu'opérateur et porter atteinte à sa réputation et à sa capacité de développement. Par ailleurs, les organismes réglementaires ont le pouvoir d'engager des procédures susceptibles d'entraîner la suspension ou la révocation de permis ou d'autorisations détenus par le Groupe ou des injonctions de suspendre voire de cesser certaines activités ou services, ces mesures peuvent être assorties d'amendes, de sanctions civiles ou pénales pouvant affecter défavorablement et significativement l'image, les activités, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Si Veolia n'est pas en mesure de compenser ces investissements ou ces dépenses par une hausse de ses tarifs, ses activités et sa rentabilité pourraient en être affectées. Les lois et réglementations environnementales sont continuellement modifiées ou renforcées. Ces modifications peuvent engendrer des dépenses ou des investissements de mise en conformité importants qu'il n'est pas toujours possible de prévoir malgré les systèmes de veille mis en place.

#### Gestion du risque

L'environnement, la santé et la sécurité sont naturellement au cœur des préoccupations de Veolia. Le Groupe s'attache à donner toutes les garanties professionnelles sur la qualité des produits distribués et des services offerts, ainsi que sur le respect des normes de sécurité et environnementales (notamment en matière d'émissions dans l'air, dans l'eau et dans les sols).

Eu égard à la nature des activités de Veolia, la mise en conformité des installations et des prestations concerne, plus spécifiquement, le contrôle des émissions dans l'air (les fumées de chaufferies ou

d'usines d'incinération, les gaz d'échappement des véhicules de transport, les légionnelles), la gestion de la qualité de l'eau (tant dans les usines de traitement, les réseaux de distribution d'eau potable que dans les rejets d'eaux usées), la préservation des sols et de la biodiversité et le suivi des collaborateurs en matière d'hygiène et de sécurité.

Afin de renforcer la gestion des risques environnementaux, le Groupe a mis en place un Système de Management Environnemental recherchant l'amélioration continue de ses performances environnementales pour l'ensemble de ses entités opérationnelles. Par ailleurs, en application des normes existantes, et en tenant compte des recommandations des experts internes et externes, des mesures de contrôle, de maintenance et d'amélioration sont mises en œuvre, directement ou en liaison avec les maîtres d'ouvrage lorsque ceux-ci gardent la charge des investissements relatifs aux installations. Lors de la conception d'installations nouvelles, des spécifications techniques parfois plus exigeantes que les normes en vigueur sont établies et, pour des installations plus anciennes, des travaux d'amélioration sont systématiquement engagés ou fortement conseillés aux maîtres d'ouvrage. Au niveau européen, les règlements REACH, CLP (classification étiquetage emballage) et Biocides sont suivis et mis en application conformément aux calendriers associés.

### 5.2.1.3 Risques de marché

#### 5.2.1.3.1 Risques de taux d'intérêt et risques de change

##### Identification du risque

Dans le cadre de ses activités opérationnelles et financières, le Groupe est exposé à des risques de marché. Les fluctuations des taux d'intérêt et le risque de change peuvent avoir une incidence sur les résultats du Groupe. Les sociétés du Groupe disposent d'actifs, contractent des dettes, reçoivent des revenus et engagent des dépenses dans différentes devises.

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 la Société en devises étrangères. Cette fluctuation peut également influencer les stratégies de croissance et d'investissement de Veolia dans la mesure où une hausse des taux d'intérêt pourrait contraindre le Groupe à refinancer des acquisitions ou des investissements à un coût plus élevé.

##### Gestion du risque

N'ayant pas vocation à supporter l'intégralité des risques tels que le risque de taux d'intérêt et le risque de change, le Groupe a mis en place des règles de gestion de ces aléas afin d'en assurer une meilleure maîtrise. La direction financements et trésorerie de Veolia Environnement est directement responsable de la mise en place et du suivi de ces couvertures : elle a notamment pour mission d'aider les filiales et leurs équipes à identifier et à couvrir ces expositions dans les différents pays. Cette équipe s'appuie, notamment, sur un système de gestion de trésorerie permettant un suivi permanent

des principaux indicateurs de liquidité et celui de l'ensemble des instruments financiers utilisés (taux/change).

Le contrôle des opérations et le suivi des limites permettant d'assurer la sécurité des opérations traitées sont placés sous la responsabilité des équipes *middle* et *back-office* de la direction financière. Des états de reporting produits de manière quotidienne, hebdomadaire et mensuelle permettent d'informer la direction générale de la Société de l'évolution des marchés et de leurs conséquences sur, d'une part, la liquidité du Groupe (actuelle et prévisionnelle), d'autre part, la valeur du portefeuille des produits dérivés et, enfin, le détail des opérations de couverture et leurs conséquences sur la répartition de la dette à taux fixe et à taux variable.

La politique de gestion du risque de taux est décidée de manière centralisée. Le Groupe utilise les outils de gestion des risques de taux proposés par les marchés, incluant notamment les swaps de taux et les options (cf. chapitre 4, section 4.1, note 8.3.1 des notes annexes des états financiers consolidés *supra*).

Le risque de change est lié aux activités internationales du Groupe, exercées hors zone euro, qui engendrent des flux dans de nombreuses devises. Les charges et les produits étant principalement libellés dans la devise du pays où le Groupe intervient, le risque de change transactionnel des métiers de services est faible. Il fait l'objet de couvertures systématiquement lorsqu'il est certain (par le biais d'opérations de change fermes), et ponctuellement lorsqu'il est incertain (par le biais d'options, notamment lors des réponses aux appels d'offres). Pour gérer le risque de change lié aux postes dettes et créances financières au bilan, le Groupe a mis en place une politique d'adossement des financements en devises par classe d'actifs (dettes et créances) dans le but de financer ses filiales en devises étrangères. Le risque de change est également traité au chapitre 4, section 4.1, note 8.3.1 des notes annexes des états financiers consolidés *supra*.

#### 5.2.1.3.2 Risques de contrepartie

##### Identification du risque

Le Groupe est exposé, par ses activités, aux risques de défaillance de ses contreparties (clients, fournisseurs, associés, intermédiaires, banques). Le risque de contrepartie désigne le risque qu'une entité ne puisse honorer ses engagements financiers (remboursement de dette, respect d'une garantie, compensation sur une opération de produits dérivés, etc.).

Le risque lié aux opérations de marché pour les filiales est limité aux dépôts traités localement, à l'activité bancaire de règlement et de tenue de compte, aux engagements par signature et à la pérennité des lignes de crédit confirmées obtenues auprès de banques. Le risque de contrepartie de Veolia provient principalement des placements de trésorerie et des valeurs de marché positives sur les dérivés. Les règles de gestion précisent que les excédents de trésorerie sont placés auprès de gestionnaires d'OPCVM monétaires, de bons et de dépôts à court terme auprès de banques ou d'institutions financières de premier rang (banques ou institutions financières disposant d'un rating minimum attribué par Moody's, Standard & Poor's ou Fitch : A3/P3/F3 sur le court terme et A2/A/A sur le long terme sauf exception justifiée). Les risques de contreparties sur les opérations financières sont suivis de façon continue par le *middle office* du Groupe.

### Gestion du risque

Le risque de défaillance d'une contrepartie est évalué par l'évolution de sa qualité de signature. À ce titre, le Groupe distingue le risque de contrepartie lié à ses activités opérationnelles, qui induisent des créances sur des clients, et le risque de contrepartie lié aux activités de placements et de couverture, induisant pour leur part des créances sur des établissements financiers.

Concernant la gestion des risques liés à l'évolution de la qualité de signature des clients du Groupe, d'une part, et de ses contreparties financières, d'autre part, voir également le chapitre 4, section 4.1, notes 8.3.3 des notes annexes des états financiers consolidés *supra*.

#### 5.2.1.3.3 Risques liés aux variations de prix de l'énergie, des consommables et des matières premières

### Identification du risque

Les achats d'énergie, de consommables et matières premières constituent une dépense importante de fonctionnement dans les activités du Groupe, en particulier le gazoil 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 du Groupe contiennent généralement des mécanismes d'indexation. Toutefois, ces mécanismes ne permettent pas toujours de couvrir des coûts engendrés (existence de délai entre la hausse des prix et le moment où le Groupe est autorisé à augmenter ses prix pour couvrir ses coûts supplémentaires ou l'inadaptation de la formule d'actualisation de la structure des coûts, y compris les taxes afférentes).

Toute hausse soutenue des prix d'achats et/ou des taxes pourrait porter atteinte à l'activité du Groupe en accroissant ses coûts et en réduisant sa rentabilité, dans la mesure où il ne serait pas capable d'augmenter ses tarifs de manière suffisante pour couvrir ses coûts supplémentaires.

Par ailleurs, les activités de tri-recyclage et négoce sont particulièrement exposées aux variations du prix des matières premières secondaires (papier, ferraille et métaux non ferreux) et une baisse significative et durable du prix de ces matières premières secondaires, combinée le cas échéant à l'impact de la conjoncture économique sur les volumes, peut affecter les résultats du Groupe.

Le Groupe intervient également dans des activités de production d'électricité en Allemagne, aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Europe centrale. Une part importante de ces ventes relève d'une production dite « fatale », co-générée avec de la chaleur.

L'exposition du Groupe provient ainsi de la volatilité des prix de marché de l'électricité ou bien des variations de prix imposés 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.

### Gestion du risque

La plupart des contrats conclus par la Société et ses filiales prévoient des clauses ayant pour objectif de répercuter les variations éventuelles des prix de l'énergie, des consommables et des matières premières secondaires sur les recettes du Groupe au moyen, notamment, de formules d'indexation. Par ailleurs, la fourniture d'énergie peut, dans certains pays et pour certaines énergies, faire l'objet de contrats d'approvisionnement long terme.

Concernant la gestion des risques liés aux variations de prix de l'énergie, des consommables et des matières premières, et en particulier les instruments dérivés de matières premières, voir également le chapitre 4, section 4.1, note 8.3.1.3 des notes annexes des états financiers consolidés *supra*.

#### 5.2.1.4 Risques pays

Veolia réalise plus de 69,4 % de son chiffre d'affaires hors de France, avec une activité centrée principalement sur l'Europe, les États-Unis, l'Australie et la Chine. Le Groupe exerce également ses métiers dans des pays émergents.

Dans un contexte international complexe et parfois instable, les risques liés à l'exercice de l'activité dans certains pays peuvent avoir un impact significatif sur la situation financière, les résultats de Veolia, son image et ses perspectives. En particulier, étant donné la nature des activités de Veolia et la durée de ses contrats, les résultats de Veolia peuvent être partiellement dépendants des conditions externes d'opération et de leur évolution, qu'il s'agisse de la situation géopolitique, économique, sociale et financière mais également du niveau de développement, des conditions de travail et environnementales d'un pays donné.

##### 5.2.1.4.1 La présence du Groupe dans certains pays peut engendrer ou exacerber certains risques pour les activités

### Identification du risque

Le Groupe peut être confronté à une situation d'instabilité politique, économique et sociale d'un ou plusieurs pays rendant difficile l'exercice de ses activités. Ce risque peut être renforcé dans certains cas pour les sociétés d'origine étrangère exposées à des situations de nationalisation ou d'expropriation de biens privés. Dans certains pays, le Groupe peut être exposé à des risques liés aux conditions d'affaires du pays pour les entreprises, notamment étrangères, comme un risque de non-paiement ou de paiement plus lent des factures, parfois aggravé par l'absence de mesures coercitives légales, un risque accru de taux de change ou des restrictions de rapatriement de fonds.

L'absence ou le faible niveau de développement des infrastructures légales et sociales nécessaires à l'exercice d'une activité économique, les lenteurs administratives, l'absence de visibilité sur l'évolution réglementaire ou sur le cadre fiscal, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, ou encore l'exercice de mesures de contrôle des changes et autres interventions ou restrictions défavorables imposées par des gouvernements sont autant de paramètres qui, dans certains pays, peuvent avoir un impact sur les conditions des opérations du Groupe. Ce dernier pourrait également être confronté à une dégradation du contexte local lié à l'exercice de ses activités spécifiques.

L'établissement des tarifs des services publics et leur structure peuvent dépendre de décisions politiques susceptibles d'empêcher des augmentations sur plusieurs années du niveau des tarifs, lesquels ne permettraient dès lors plus de couvrir les charges du service et la rémunération de la Société ou de ses filiales. Des modifications importantes de la réglementation ou son application imparfaite, une opposition d'ordre politique à l'exercice des activités du Groupe sur des marchés publics, une remise en cause par les autorités locales de l'application des stipulations contractuelles, pourraient empêcher le Groupe d'obtenir ou de renouveler certains contrats.

Veolia pourrait être confrontée à une dégradation des conditions économiques, sociales et environnementales locales dont ses

activités dépendent, ce qui peut modifier l'équilibre économique du contrat, en raison, notamment, de l'augmentation des impayés des ménages. Le Groupe pourrait être dans l'incapacité de défendre ses droits devant les tribunaux de certains pays, notamment émergents, en cas de conflit avec leurs gouvernements ou autres entités publiques locales.

### Gestion du risque

La diversité des implantations du Groupe ainsi que de son portefeuille d'activités procure une réduction de son exposition liée au risque pays.

Afin de se protéger au mieux contre de tels risques, Veolia a notamment mis en place un pôle risque pays et opportunités au sein de la direction des risques. Ce pôle a comme objectif :

- d'évaluer le risque pays comprenant l'ensemble des aléas qui peuvent affecter la mise en œuvre des opérations de l'entreprise et le résultat attendu ;
- d'analyser les opportunités de développement.

Pour répondre à cet objectif, le programme a pour missions :

- l'évaluation du risque pays et des opportunités : sur la base d'une collecte adaptée aux enjeux du Groupe (indicateurs et évaluations du contexte pays fournis par des sources externes de référence ou dans certains cas collectés directement auprès des managers du Groupe), l'équipe au sein de la direction des risques produit des cartes thématiques ainsi qu'une évaluation pays (notation et informations qualitatives). Ces analyses intègrent non seulement des indicateurs relatifs aux conditions géopolitiques, légales et économiques mais également sociétales, sécuritaires, sociales et environnementales ;
- l'évaluation de l'exposition du Groupe au risque pays : par la collecte d'indicateurs internes (*key performance indicators* issus des reportings du Groupe), pour leur mise en regard avec les indicateurs de risque pays ;
- l'information et la sensibilisation de l'encadrement, qui s'effectuent par la diffusion des différentes analyses produites et la mise à disposition d'informations sur l'Intranet du Groupe.

Cette analyse est complétée par la veille et l'analyse en continu du contexte sécuritaire international réalisé par la direction de la sûreté du Groupe. (cf. section 5.2.2.2 *infra*).

Par ailleurs, en 2017, le pôle risque pays et opportunité, a effectué une mise à jour de la cartographie des risques issue des indicateurs risque pays afin d'évaluer l'exposition du Groupe, dans ses différents pays, aux risques exogènes en lien avec les droits de l'homme ainsi qu'à la perception de plus de 120 managers sur les enjeux de cette thématique. L'étude a permis d'identifier et évaluer les zones géographiques les plus exposées en matière de droits de l'homme, d'analyser les enjeux prioritaires, d'impliquer et sensibiliser les zones et *Business Units* sur le sujet afin de mettre en œuvre des plans d'actions en lien avec la cartographie des risques établie. (cf. chapitre 6, section 6.1.3 *infra*).

#### 5.2.1.4.2 Les impacts potentiels du Brexit

##### Identification du risque

Les incertitudes sont fortes sur les différents scénarios de la mise en œuvre de la sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne. Dans ce contexte incertain, des réunions ont eu lieu au sein de la zone Royaume-Uni/Irlande, visant à :

- suivre les évolutions des relations entre le gouvernement britannique et l'Union européenne ;

- analyser et évaluer les impacts potentiels pour le Groupe ;
- établir des plans d'actions spécifiques afin de traiter les risques et continuer de promouvoir le développement du Groupe au Royaume-Uni.

Dans ce cadre, à court terme, le Groupe est principalement exposé à l'accroissement de la volatilité du taux de change entre l'euro et la livre sterling qui pourrait avoir un impact sur la conversion en euros dans ses comptes consolidés des opérations réalisées au Royaume-Uni. Toutefois et hormis le risque de change évoqué ci-dessus, le Groupe considère être relativement peu exposé aux conséquences de cette situation. Les principaux risques à moyen et long terme identifiés résident dans la politique de gouvernance britannique, la politique et la réglementation énergétique du Royaume-Uni ainsi que les facteurs de coûts de production.

### Gestion du risque

Concernant les impacts potentiels du Brexit, l'exposition du Groupe au risque de change transactionnel est limitée au 31 décembre 2017 dans la mesure où les activités du Groupe sont réalisées par des filiales qui opèrent dans leur propre pays et leur propre devise. Concernant le risque de change patrimonial, la politique du Groupe étant d'adosser des financements en devise ou des dérivés de change à des investissements nets à l'étranger, le Groupe ne dispose pas de position de change significative susceptible d'entraîner une forte volatilité du résultat de change. Le groupe de travail mis en place suit attentivement les plans d'actions dédiés afin de limiter ces risques.

#### 5.2.1.5 Risques liés aux catastrophes naturelles et au dérèglement climatique et à la saisonnalité

Les informations présentées dans cette section rendent compte des risques financiers liés aux effets du changement climatique visés par l'article L. 225-37 du Code de commerce.

##### 5.2.1.5.1 Risques liés aux catastrophes naturelles et dérèglement climatique

##### Identification du risque

De par l'étendue géographique de ses implantations et de ses sites, le Groupe pourrait être exposé à des catastrophes naturelles telles que des inondations, séismes, sécheresses extrêmes, glissements de terrain, cyclones, tsunamis, etc. Ces facteurs exogènes peuvent avoir des conséquences sur :

- la performance opérationnelle des usines ;
- la continuité d'activité ;
- le dommage à l'environnement ;
- le délai de construction des installations ;
- les coûts de couvertures d'assurances liés à l'impact sur les capacités du marché de l'assurance et de la réassurance.

Des catastrophes naturelles de très grande ampleur ou répétitives peuvent également conduire à des situations exceptionnelles de désorganisation des infrastructures extérieures et des moyens de communication dont dépend Veolia pour exercer son activité et provoquer l'endommagement des infrastructures dont elle a la charge. Veolia pourrait ainsi temporairement ne pas être en mesure de mettre en œuvre ses services selon les conditions définies par les contrats. Malgré les moyens d'anticipation et de protection mis en œuvre par le Groupe et les assurances qu'il a souscrites, la survenance de ces situations exceptionnelles pourrait avoir un

impact sur ses résultats. En outre, le Groupe pourrait, par exemple, devoir compenser des disponibilités des moyens de fournitures de solutions initialement prévus (par discontinuité d'activité) par des moyens ayant des coûts supérieurs aux prévisions.

La survenance d'une catastrophe naturelle, d'un aléa climatique ou autre événement exceptionnel dont l'ampleur est difficilement prévisible peut avoir des conséquences négatives sur les activités du Groupe et ce malgré les garanties d'assurances en responsabilité civile, dommages aux biens et continuité d'exploitation dont bénéficient les filiales du Groupe (cf. section 5.3.3 *infra*).

### Gestion du risque

La mise en œuvre de services essentiels à la vie des collectivités et des industriels exige une vigilance et une anticipation permanente : la gestion des risques que lui délèguent ses clients, notamment sur les réponses au dérèglement climatique, est au cœur de l'expertise de Veolia.

Au-delà des exigences réglementaires, Veolia propose des solutions de gestion active des risques liés aux catastrophes naturelles et au dérèglement climatique par :

- la mise en place d'actions de prévention et de contrôle pour ses installations ;
- l'intégration des enjeux du dérèglement climatique au sein de ses sites exploités ;
- la mise en place de solutions pour accompagner ses clients à réduire leur vulnérabilité.

Le risque lié aux catastrophes naturelles est réduit du fait : (i) du choix d'implantation d'un site afin de limiter son exposition, (ii) des analyses des différents scénarios permettant la mise en place de plans de prévention adaptés, ainsi que (iii) la mise au point de plans de continuité d'activités. Les audits de sites ainsi que les dispositifs d'assurance complètent les mesures de gestion de ce type de risque.

#### 5.2.1.5.2 Risques liés aux conditions climatiques sur les résultats du Groupe et à la saisonnalité

### Identification du risque

Le dérèglement climatique a un impact sur la variation de la fréquence, de la gravité et de l'impact des conditions climatiques sur les activités du Groupe, notamment sur les conditions d'accès aux ressources (pluviométrie exceptionnellement basse ou haute, inondation, etc.), la modification des consommations d'eau à usage domestique ou la modification des volumes liés aux activités Énergie lors des hivers doux. Bien que les solutions proposées par Veolia valorisent l'économie circulaire, l'impact climatique sur la raréfaction des ressources peut en effet avoir des conséquences sur les coûts associés à l'accès aux ressources. Pour ce qui est de l'activité Énergie, la majeure partie des résultats sont réalisés au premier et quatrième trimestres de l'année correspondant aux périodes de chauffe en Europe tandis que dans l'activité Eau, la consommation d'eau à usage domestique est plus importante entre mai et septembre dans l'hémisphère nord. En conséquence, ces deux activités et donc les résultats du Groupe peuvent être affectés par des conditions climatiques significativement éloignées des normales saisonnières.

Ainsi, les variations climatiques d'une année sur l'autre peuvent avoir une incidence sur les résultats opérationnels de certaines des activités du Groupe.

### Gestion du risque

Du fait de l'implantation mondiale du Groupe et de la diversité des géographies et climats dans lequel il opère, Veolia limite l'impact du risque lié à la saisonnalité sur ses résultats.

En outre, 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.

#### 5.2.1.5.3 Risques relatifs au système d'échange de quotas d'émissions de gaz à effet de serre

### Identification du risque

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 (cf. chapitre 1, section 1.6 *supra*). La mise en œuvre de la Phase 3 (2013-2020) de ce système a notamment consisté à supprimer depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013 toute allocation gratuite de quotas pour la production d'électricité (sauf dérogation dans certains pays d'Europe centrale) et à diminuer significativement les allocations gratuites pour la production de chaleur. L'objectif global est d'obtenir une réduction de 20 % des émissions de gaz à effet de serre en 2020 (par rapport à 1990). Ainsi, les activités Énergie ont vu leurs allocations de quotas baisser de 45 % sur la période 2013-2017 et doivent désormais acheter une partie des quotas nécessaires à la production d'électricité et de chaleur.

Dans ce contexte, le risque pour Veolia est double. Il consiste, d'une part, à émettre plus que prévu, soit pour des raisons techniques soit pour des raisons commerciales, ce qui obligerait le Groupe à engager des dépenses supplémentaires et, d'autre part, à ne pas pouvoir répercuter intégralement dans ses formules de prix le surcoût induit par l'achat de quotas.

### Gestion du risque

Veolia s'est engagée très tôt dans une démarche active pour gérer les émissions de gaz à effet de serre et les quotas attribués en mettant en place une organisation adaptée et une structure dédiée à l'achat, la vente et la valorisation des différents types de quotas d'émissions de gaz à effet de serre. En outre, à travers ses activités liées à l'Énergie, le Groupe consacre chaque année une part substantielle de ses investissements à la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre.

Ces investissements sont notamment destinés à faire évoluer le parc d'installations, aujourd'hui majoritairement constitué d'installations fonctionnant au gaz ou au charbon vers des installations utilisant la biomasse ou combinant charbon et biomasse, et destinés à renforcer la récupération d'énergie et à favoriser la baisse de la consommation. Profondément engagé pour le climat, Veolia développe des modèles d'usage des ressources, plus sobres, plus efficaces et fondés notamment sur les principes de l'économie circulaire. Le Groupe prend par ailleurs position pour des mesures favorisant le développement à grande échelle d'une économie bas carbone et résiliente par le biais notamment d'un principe pollueur-payeur et dépollueur-subsventionné, pour le CO<sub>2</sub> ; c'est-à-dire la fixation et l'application d'un prix robuste et prévisible du carbone.

Aussi, le Groupe vise à s'attaquer aux gaz à effet de serre à courte durée de vie et fort pouvoir de réchauffement comme le méthane. Enfin, Veolia s'efforce de négocier avec ses clients des formules de prix lui permettant de répercuter l'ensemble de ses coûts de production, y compris l'achat, à prix de marché, de quotas d'émission de gaz à effet de serre, (cf. le chapitre 4, section 4.1, note 8.3.1.3 des notes annexes des états financiers consolidés *supra*).

## 5.2.2 RISQUES LIÉS À L'EXERCICE DES ACTIVITÉS DU GROUPE

### 5.2.2.1 Risques liés aux évolutions des activités

#### Identification des risques

##### Risques liés au plan stratégique

Le plan de transformation mis en œuvre par Veolia entre 2011 et 2015 lui a permis de se recentrer sur ses marchés les plus porteurs (en termes de géographies et de secteurs économiques), de mettre en place une organisation plus intégrée et plus efficace et d'améliorer ses marges. Le Groupe a présenté le 14 décembre 2015 son plan stratégique pour la période 2016-2018 qui repose sur deux axes : une reprise progressive de la croissance du chiffre d'affaires et la poursuite de l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

Du fait de facteurs exogènes, ce plan pourrait être plus long à mettre en place que prévu et induire des coûts de mise en œuvre plus importants que prévus.

##### Risques liés à l'évolution du périmètre d'activités du Groupe

Veolia procède à des opérations financières sur son périmètre d'activité, dont l'impact sur ses activités et ses résultats pourrait s'avérer moins favorable qu'anticipé ou affecter sa situation financière. Les opérations de cessions et de développement mentionnées ci-dessous constituent les évolutions majeures de périmètre du Groupe et sont citées à titre illustratif. Les évolutions du périmètre d'activités du Groupe sont détaillées au chapitre 3, section 3.1.2 *supra*.

##### Risques liés aux opérations de cessions

Le 21 décembre 2016, la Caisse des dépôts et consignations et Veolia Environnement ont conclu un accord portant sur le désengagement de Veolia de la société Transdev Group. Au titre de cet accord, Veolia cédait immédiatement 20 % du capital de Transdev à la Caisse des dépôts et bénéficiait d'une option de vente sur les 30 % résiduels, exerçable à partir du 21 décembre 2018. La finalisation du désengagement de Transdev aura donc lieu au plus tard début 2019. Au cours de l'année 2017, Veolia n'a procédé à aucune cession significative.

##### Risques liés aux opérations de développement

Au cours de l'année 2017, Veolia n'a réalisé aucune acquisition significative mais des acquisitions de petite et moyenne taille.

Veolia pourrait continuer à procéder à des opérations de croissance externe, quelles qu'en soient leurs modalités juridiques, au travers notamment d'acquisitions d'activités ou de sociétés, ou de fusions, de taille variable, dont certaines pourraient, à nouveau, être significatives à l'échelle du Groupe. Ces opérations de croissance externe induisent des risques et notamment les suivants :

- les conditions macroéconomiques peuvent évoluer entre la date de valorisation et la date d'intégration ;
- les hypothèses des plans d'affaires sous-tendant les valorisations peuvent ne pas se vérifier, en particulier concernant les synergies et l'évaluation de la demande commerciale ;
- Veolia pourrait ne pas réussir l'intégration des sociétés acquises ou fusionnées, de leurs technologies, gammes de produits et salariés ;
- Veolia pourrait ne pas être en mesure de retenir certains salariés, clients ou fournisseurs clés des sociétés acquises ;
- Veolia pourrait être contrainte ou souhaiter mettre fin à des relations contractuelles préexistantes à des conditions financières coûteuses et/ou défavorables ;
- Veolia pourrait être contrainte de céder des activités ou de limiter la croissance de certaines activités afin d'obtenir les autorisations nécessaires à la réalisation des opérations, notamment au titre des lois sur la concurrence.

En conséquence, les bénéfices attendus des acquisitions ou autres opérations de croissance externe futures ou réalisées pourraient ne pas se réaliser dans les délais et les niveaux attendus ou affecter la situation financière du Groupe.

#### Gestion des risques

Les projets de croissance organique, d'acquisition ou de cession étudiés par le Groupe mobilisent des équipes pluridisciplinaires afin de s'assurer que tous les aspects de ces projets ont été évalués et analysés. Ils sont en outre soumis à la revue et à l'approbation de comités d'engagement. Trois niveaux de comités coexistent et se complètent aux niveaux de la *Business Unit*, de la zone et du Groupe. Mettant en œuvre une politique de strict contrôle des investissements, Veolia veille à être extrêmement sélectif dans ses choix stratégiques de développement. Les projets, qu'ils soient de croissance interne ou d'acquisitions de sociétés, font l'objet de revues systématiques et complètes (stratégiques, techniques, opérationnelles, financières, juridiques, humaines, etc.) au cours desquelles l'ensemble des risques sont étudiés et évalués. Des critères financiers de rentabilité et de profitabilité minimum, largement diffusés et partagés au sein du Groupe, sont appliqués, la rentabilité attendue étant naturellement mise en regard des risques pris.

### 5.2.2.2 Risques liés à la sûreté des personnes, biens matériels et immatériels, valeurs et systèmes d'information

#### Identification du risque

La protection des collaborateurs, des activités et des ressources du Groupe est soumise à des contraintes, notamment réglementaires, très strictes de nature à engager la responsabilité d'une société du Groupe. De par la nature de ses activités et son déploiement géographique, les collaborateurs, les biens matériels et immatériels, valeurs et systèmes d'information du Groupe peuvent être la cible d'actes de malveillance ou de terrorisme.

À titre d'illustration :

- le secteur de l'eau potable est un secteur d'importance vitale avec un enjeu de santé publique ;
- les services énergétiques et les services de gestion des déchets ainsi que les installations industrielles que le Groupe gère peuvent faire l'objet d'acte 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 ;
- 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 ces systèmes d'information pourrait avoir des conséquences majeures sur la qualité, voire la continuité du service délivré, sur la disponibilité, l'intégrité et le caractère confidentiel et stratégique des données du Groupe et avoir de ce fait, potentiellement, des répercussions sur l'activité de ses clients.

La dégradation sécuritaire du contexte international et la multiplication des attaques informationnelles et liées aux médias (facilitée par de nouvelles formes de technologie de l'information et de communication, tel que les réseaux sociaux) amplifient les risques liés à la sûreté des personnes, des biens, des valeurs et des systèmes d'information.

Malgré les nombreux dispositifs de prévention et de protection mis en œuvre par le Groupe et les assurances qu'il a souscrites, la survenance de tels actes ne peut être exclue et pourrait avoir un effet défavorable tant sur la continuité de l'activité et l'image de l'entreprise que sur sa situation financière et ses résultats.

### 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.

Le directeur de la sûreté, directement rattaché au président-directeur général, et la direction de la sûreté, rattachée fonctionnellement au secrétariat général, a pour mission d'identifier, prévenir et gérer les risques liés à la sûreté des personnes, des biens, des valeurs et des systèmes d'information. Elle est également en charge 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.

Cette direction a pour principales missions de prévenir les menaces sécuritaires pouvant peser sur le Groupe et ses collaborateurs ainsi que de gérer les atteintes pouvant concerner les collaborateurs, les biens matériels et immatériels, les valeurs du Groupe en France et à l'étranger. Elle apporte conseil et assistance aux directions pays sur les questions relatives à la sûreté dans le cadre des lois et règlements en vigueur. Elle est également chargée de coordonner les dispositifs d'alerte et de gestion de crise.

L'organisation de la gestion de crise de Veolia repose sur deux dispositifs autonomes mais complémentaires qui concourent à une prise en charge rapide et efficace des situations dégradées ou critiques que la Société ou ses entités peuvent rencontrer. Tout d'abord un dispositif d'alerte, fonctionnant 24 heures sur 24, déployé sur l'ensemble des implantations du Groupe, permet d'assurer une remontée d'information rapide des situations critiques ou sensibles vers la direction générale de la Société. Ce processus a été actualisé pour tenir compte, notamment, des évolutions organisationnelles du Groupe. Ce dispositif d'alerte est complété par une procédure de gestion de crise, qui permet de mobiliser rapidement, lorsque la criticité de la situation l'exige, des cellules opérationnelles rassemblant les compétences fonctionnelles nécessaires ainsi que

les directions concernées. Des critères objectifs prédéterminés permettent d'évaluer la gravité de la situation. Cette procédure s'inscrit dans une démarche de progrès permanent qui s'appuie sur les retours d'expérience et analyses post-crisis de chacune des situations traitées.

### Sûreté internationale : procédure d'autorisation des déplacements et plans de protection

Afin d'anticiper et de prévenir les risques de sûreté à l'international, la direction de la sûreté assure une veille et une analyse en continu du contexte sécuritaire international sur l'ensemble des pays à risque où le Groupe est amené à travailler. La classification des pays à risque, qui en découle, est réalisée chaque mois et diffusée à l'ensemble du Groupe. Cette démarche s'accompagne d'une procédure d'autorisation des déplacements en pays à risque. Dans le cadre de celle-ci, la direction de la sûreté étudie au cas par cas les demandes de déplacement dans les pays présentant les niveaux de risque les plus élevés. Chaque autorisation de déplacement s'accompagne de recommandations de sûreté spécifiques, adaptées aux risques du pays et au profil du voyageur. En 2017, plus de 2 800 dossiers d'autorisation de voyages ont été soumis à la direction de la sûreté.

Afin de former et d'informer les salariés sur les risques de sûreté, les règles et les comportements de prévention et de protection à adopter lors d'un déplacement en pays à risque, un *e-learning* propre au Groupe a été développé et rendu obligatoire pour tout déplacement dans ces pays. De plus, il a été développé un autre module de formation spécifique aux déplacements longue durée et expatriés. Des séances de formations en groupe peuvent également être dispensées en fonction des besoins spécifiques des équipes.

Dans les pays d'implantation les plus sensibles, des plans de sûreté sont formalisés afin de favoriser la réactivité du Groupe en cas de crise. Par ailleurs, dans chacun de ces pays, un correspondant sûreté a été identifié. Ce dernier est le relais local de la direction de la sûreté et l'interlocuteur privilégié des autorités diplomatiques.

### Sûreté des systèmes d'information

L'organisation en charge de la Sécurité des Systèmes d'Informations (SSI, cybersécurité) a été mise en place en 2013 et actualisée début 2016. Pilotée par le directeur de la sécurité des systèmes d'information (DSSI) intégré à la direction de la sûreté Groupe et en liaison avec le directeur des systèmes d'informations Groupe, elle s'appuie sur un réseau de correspondants localisés dans l'ensemble des pays où le Groupe est implanté.

Au niveau du Groupe, le comité de pilotage cybersécurité valide et suit la mise en œuvre de la politique de cybersécurité. Réuni mensuellement, il est présidé par le secrétaire général du Groupe et rassemble le directeur financier, le directeur des risques et assurances, le directeur technique, le directeur de la sûreté, le directeur des systèmes d'informations et le DSSI. Le secrétaire général fait un reporting régulier auprès du comité exécutif et du comité des comptes de l'audit sur l'évolution des risques et les actions mises en œuvre.

La politique de sécurité des systèmes d'informations (PSSI) a été initialisée en 2013 et fait l'objet d'une révision annuelle, la dernière ayant eu lieu en septembre 2017. La PSSI définit les objectifs, missions et organisation de la sécurité des systèmes d'informations (SSI), détaille l'approche basée sur les risques spécifiques à Veolia et décrit l'ensemble des dispositifs de cybersécurité visant à limiter l'occurrence ou l'impact des risques cyber au sein de Veolia.

Ceci concerne :

- la protection des données ;
- la gestion des utilisateurs des systèmes d'informations ;
- la protection des infrastructures informatiques ;
- la protection des applications informatiques ;
- les recommandations spécifiques aux systèmes industriels ;
- les plans de continuité informatique et la gestion des incidents et des crises cyber ;
- les mesures d'audit, contrôle et les tableaux de bord associés.

La PSSI est mise en œuvre dans l'ensemble des entités de Veolia, sous le contrôle du DSSI. Pour en contrôler l'application, des audits sont effectués auprès des principales entités ainsi que sur les systèmes les plus exposés. Les plans d'actions qui en découlent sont présentés et suivis par le comité de pilotage cybersécurité.

La sensibilisation des utilisateurs est aussi un axe important de la PSSI. Elle est effectuée *via* la mise en place de chartes informatiques, de diffusion d'informations relatives aux bonnes pratiques de cybersécurité et d'interventions spécifiques dans les différentes communautés exposées à des risques spécifiques tels que les comptables, les directeurs financiers, les responsables de trésorerie, etc.

### 5.2.2.3 Risque de liquidité

#### Identification du risque

Le risque de liquidité correspond à la capacité du Groupe à disposer de ressources financières afin de faire face à ses engagements. La liquidité brute de l'entreprise est définie comme l'ensemble de la trésorerie disponible et des lignes bancaires confirmées. La liquidité nette soustrait à la liquidité brute les besoins de financements courants. Le Groupe pourrait être exposé à un risque de liquidité et ne pas disposer des ressources financières pour faire face à ses engagements contractuels.

#### 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.

Veolia Environnement a à sa disposition des lignes de crédit bilatérales à court et long terme (pour un montant de 925 millions d'euros) et un crédit syndiqué multi-devises arrivant à échéance en 2022 (pour un montant de 3 milliards d'euros) permettant de réduire le risque de liquidité (cf. chapitre 3, section 3.3.5.2 *supra*).

Le Groupe se finance à travers les marchés obligataires internationaux, les marchés des placements privés internationaux, le marché du billet de trésorerie ainsi que sur le marché du crédit bancaire (cf. section 5.2.1.3, *supra* et le chapitre 4, notes 8.3.2 des notes annexes des états financiers consolidés *supra*).

### 5.2.2.4 Risques liés aux ressources humaines

#### 5.2.2.4.1 Risques liés à la santé et la sécurité des salariés

#### Identification du risque

La démarche de prévention des risques professionnels, santé et de sécurité au travail est une préoccupation prioritaire et permanente pour Veolia, dans l'ensemble de ses activités. Veolia s'engage pour garantir l'intégrité physique et psychique de ses collaborateurs.

L'intensité en main-d'œuvre des activités du Groupe, la nature de ces dernières et la grande dispersion des collaborateurs de Veolia sur le terrain, notamment sur la voie publique et sur les sites des clients, ainsi que les incivilités, rendent la maîtrise de la sécurité des collaborateurs particulièrement importante. Malgré l'attention particulière que le Groupe apporte à ce sujet (cf. chapitre 6, section 6.4 *infra*), l'augmentation des taux de fréquence ou des taux de gravité des accidents du travail ainsi que la recrudescence de maladies professionnelles constituent un risque.

#### Gestion du risque

De par la nature même de ses activités, et consciente qu'une bonne performance en matière de santé et sécurité au travail est synonyme de performance accrue pour l'entreprise, Veolia a positionné la prévention, la santé et la sécurité comme préoccupation permanente au sein de ses activités.

La prévention, santé et sécurité fait l'objet d'un engagement et d'efforts intenses et continus. La démarche de prévention des risques professionnels repose sur l'implication de toute la ligne managériale ainsi que sur un système d'amélioration continue permettant de tenir les engagements pris, d'atteindre les objectifs fixés et de mettre en œuvre les idées qui figurent dans la politique en matière de prévention, santé et sécurité au travail. Cette politique a fait l'objet en 2015 d'un engagement de la direction générale.

Veolia demande également aux fournisseurs qu'ils prennent les dispositions qui s'imposent en vue de garantir la santé, la sécurité et le bien-être de leurs salariés.

La mise en œuvre du système de management santé et sécurité de Veolia permet la gestion efficace des questions de santé et de sécurité sur l'ensemble des entités du Groupe. Ce système est adossé à 5 piliers, décrits dans le chapitre 6, section 6.4.2.1 *infra*. La coordination transverse de la politique de prévention, santé et sécurité du Groupe a mis en place le centre d'excellence prévention, santé et sécurité qui élabore, anime et évalue la performance de projets opérationnels et prospectifs sur ces sujets (cf. chapitre 6, section 6.4.2.1 *infra*). Par ailleurs, le renforcement de l'implication des partenaires sociaux européens dans la politique de prévention, santé et sécurité du Groupe est adossé à la lettre d'engagement entre la direction et les représentants du personnel, signée en 2012. Cet engagement permet d'assurer la cohérence des approches de terrain dans chaque pays en Europe où Veolia est présent. Les thématiques structurantes de cet engagement paritaire sont notamment l'analyse systématique des accidents, le renforcement de la prévention en matière de santé au travail et le développement du dialogue social sur les thématiques santé-sécurité. Enfin un suivi trimestriel des « presque accidents » est déployé sur l'ensemble des entités, il permet de suivre la performance des entités et de mettre en place des mesures correctives.

#### 5.2.2.4.2 Risques liés à la disponibilité des compétences

##### Identification du risque

Le Groupe exerce différentes activités, qui requièrent des compétences variées en évolution permanente. Cette évolution ainsi que la croissance du Groupe à l'étranger exigent de nouveaux savoir-faire et la mobilité de collaborateurs. Ainsi, la nécessité de trouver sans cesse de nouveaux profils et de former le personnel à de nouvelles techniques est génératrice d'un risque si le Groupe ne parvenait pas à mobiliser en temps voulu et dans toutes ses implantations les compétences adéquates.

##### Gestion du risque

Dans un contexte de vieillissement des populations actives et d'évolution rapide des techniques et organisations du travail, Veolia a renforcé sa capacité d'anticipation en matière de gestion des compétences. Ainsi, l'accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) signé en France a complété les dispositions de l'accord de 2004 sur le « développement des compétences et la formation professionnelle ». À travers cet accord, Veolia s'est focalisé sur l'anticipation des évolutions de ses activités en lien avec les transformations du Groupe, l'accompagnement et la valorisation des évolutions professionnelles et la pertinence de l'offre de formation proposée. De plus, la direction du développement des ressources humaines a pour objectif de définir et de faire vivre les politiques de mobilité, de gestion de carrières, d'identification et de gestion des talents dans l'ensemble des implantations du Groupe. Enfin le travail des différents campus permet de rendre opérationnelle cette gestion des compétences en proposant une offre diversifiée et en constante adaptation aux métiers du Groupe (pour plus de détails sur la politique de formation cf. chapitre 6, section 6.4.3 *infra*). L'effort affirmé par le Groupe dans la gestion de ses dirigeants (identification, formation des cadres dirigeants ; mise en place de la charte de comportement du manager, enquête d'engagement des managers) et les engagements pris en matière de mixité et d'internationalisation sont de nature à fidéliser et professionnaliser les dirigeants du Groupe. (cf. chapitre 6, section 6.4.4 *infra*).

#### 5.2.2.4.3 Risques liés à la dégradation du climat social

##### Identification du risque

Le climat social des sociétés du Groupe pourrait se détériorer et impacter la productivité et, par voie de conséquence, les résultats du Groupe. Le Groupe ne peut exclure la survenance de conflits sociaux (grèves, débrayages, blocages de sites, destructions d'actifs dans des cas extrêmes) provoquant des interruptions d'activité d'une durée significative.

##### Gestion du risque

Veolia s'est fixé comme exigence de faire du dialogue social un des éléments majeurs de la cohésion et de sa performance économique et sociale. Le modèle de dialogue social de Veolia vise avant tout à créer et maintenir des relations de confiance avec les salariés et leurs représentants *via* une politique de rémunération équitable et cohérente, de promotion sociale, de formation, de gestion des emplois et compétences destinée à favoriser les évolutions professionnelles et *via* un renforcement constant de sa politique de santé, sécurité et prévention des risques.

Le Groupe a concrétisé ces engagements par la signature d'accords de Groupe avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives :

- un accord de santé et de sécurité et la prévention des risques en décembre 2008 ;
- une lettre d'engagement entre la direction et le comité de groupe Europe sur la prévention, la santé et la sécurité ;
- un accord sur la qualité et le développement du dialogue social en 2010
- un accord sur les orientations stratégiques et leurs conséquences sociales en 2015 ; et la gestion prévisionnelle des compétences (GPEC) en 2016.

Ces accords s'articulent entre eux et sont complétés par plus de 900 accords sociaux signés au niveau des entités dans le monde entier. Les accords de constitution des comités de Groupe France et Europe ont tous deux fait l'objet d'un accord révisé en 2015 prenant en compte l'évolution du périmètre du Groupe et l'expérience du précédent accord permettant ainsi de renforcer et de moderniser les modalités de fonctionnement du dialogue social en France et en Europe. Depuis 2011, le comité de Groupe Europe a initié, avec la direction de Veolia des échanges relatifs au développement durable et à la RSE. À ce titre, un tableau de bord RSE a été réalisé en 2016 avec le bureau du comité de Groupe européen. (cf. chapitre 6, section 6.4.4.2 *infra*). Afin de renforcer la qualité du dialogue social, le Groupe a signé en février 2010 un accord sur la qualité et le développement du dialogue social avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives. Des plans d'actions et de formation sont définis auprès des acteurs du dialogue social et sont mis en œuvre depuis 2011.

En 2015, un accord sur les modalités d'échange de vues sur les orientations stratégiques au sein des instances sociales a été signé par les représentants du comité de Groupe France et Europe. En cette période de transformation, l'élaboration et la structuration du dialogue social sont d'autant plus essentielles qu'elles permettent de renforcer la cohésion, de s'assurer du maintien des engagements sociaux et de la responsabilité sociale du Groupe dans un contexte économique difficile. L'accompagnement social du changement marque la volonté du Groupe de garantir l'employabilité des collaborateurs et de favoriser la mobilité interne (cf. chapitre 6, section 6.4.3 *infra*). Cet engagement a été concrétisé par l'accord de Groupe sur la gestion prévisionnelle des compétences en 2016.

Le Groupe suit dans le cadre de ses engagements pour un développement durable (engagement n° 9, cf. chapitre 6, sections 6.1.1 et 6.4.4.2 *infra*) le taux de couverture par une structure de dialogue sociale des salariés du Groupe ainsi que le nombre et les thèmes des accords au sein du Groupe.

#### 5.2.2.5 Risques opérationnels

##### 5.2.2.5.1 Risques de responsabilité civile notamment en matière sanitaire ou environnementale ou liés aux activités présentes ou passées

##### Identification du risque

L'accroissement des prescriptions législatives, réglementaires et administratives expose le Groupe à des risques de responsabilité sans cesse élargi, en particulier en matière environnementale, y

compris au titre d'actifs que Veolia ne détient plus ou d'activités que Veolia n'exerce plus.

Dans certains cas, le Groupe pourrait ainsi être contraint de payer des amendes, réparer des dommages ou effectuer des travaux d'amélioration, alors même qu'il aurait exercé ses activités avec vigilance et en totale conformité avec ses autorisations d'exploiter. Certaines activités de Veolia sont susceptibles d'entraîner des dommages aux personnes (maladies, blessures, décès), des interruptions d'activité, des dommages à l'environnement (y compris la biodiversité), aux biens mobiliers ou immobiliers.

Néanmoins, ces précautions pourraient ne pas toujours s'avérer suffisantes. Par ailleurs, des filiales du Groupe interviennent, dans le cadre de contrats d'externalisation de services environnementaux, sur des sites classés Seveso seuil haut ou seuil bas (rubriques 4 000 de la nomenclature Installations Classées pour la Protection de l'Environnement), ou l'équivalent étranger, et exploités par des clients industriels (sites de l'industrie pétrolière ou chimique). Dans ce cas, la gestion des services est rendue plus délicate par la nature plus dangereuse des produits, déchets, effluents et émissions à traiter, et en raison de la grande proximité des installations externalisées avec celles du client industriel. Le régime des installations Seveso est limité au périmètre de l'Union européenne, mais les sociétés du Groupe interviennent dans nombre de sites en dehors de celle-ci, où sont présentes des installations de même nature et relevant d'un régime équivalent.

(cf. chapitre 1, section 1.6 *supra* et chapitre 4, section 4.1 *supra*, note 10 des notes annexes des états financiers consolidés.)

### Gestion du risque

La politique du Groupe vise à encadrer contractuellement sa responsabilité, à mettre en place les mesures de prévention et de protection nécessaires et à souscrire des polices d'assurances couvrant ses principaux risques accidentels ou opérationnels (cf. section 5.3.2 *infra*).

Face au risque d'être recherché comme coresponsable de pollutions ou d'accidents graves, le Groupe s'assure du respect de ses propres obligations en coordination avec celles de ses clients. Sur les sites d'exploitation (centres de traitement des déchets, centres de stockage de déchets, usines d'incinération, chaufferies, usines de production d'eau potable, usines d'assainissement, etc.), une analyse des différents scénarii d'accidents industriels est régulièrement réalisée, ce qui permet la mise en place des plans de prévention adaptés, ainsi que la mise au point de plan de continuité d'activité. En raison de la nature et de la potentielle gravité de l'ensemble de ces risques, le Groupe a principalement mis en œuvre trois types d'actions en matière de contrôle et de maîtrise des risques :

- la prévention des incidents susceptibles d'entraîner des dommages aux biens et par voie de conséquence aux personnes ou à l'environnement implique la mise en place de procédures visant d'une part, la conformité des installations et la surveillance de leur fonctionnement et d'autre part, une meilleure maîtrise des risques ; la démarche de management environnemental est l'un des axes de cette approche, notamment au travers d'une démarche de certification externe validant cela (ISO 14001, référentiel sectoriel, etc.) ;
- la réalisation d'audits internes ou externes d'identification et de prévention des risques industriels (incendie, bris de machine, environnement, etc.) ;

- la mise en place de garanties d'assurances responsabilité civile générale, responsabilité civile résultant de pollutions fortuites ou accidentelles ainsi que des polices d'assurance dommages (cf. section 5.3.3 *infra*).

Toutes ces actions sont déployées dans les entités opérationnelles du Groupe et sont coordonnées avec les directions (juridique, technique et performance, développement durable et assurances). Les activités bénéficient aussi du soutien de la direction Recherche et Innovation, des directions juridiques et de la délégation de Veolia Environnement à Bruxelles en matière de veille réglementaire. Dans ses métiers d'Eau, de Déchets ou d'Énergie, lorsque le Groupe intervient sur un site classé Seveso, ou dont l'installation relève d'un régime équivalent, il veille à sa participation aux différentes mesures d'hygiène et de sécurité mises en œuvre sur ces sites. À ce titre, le renforcement du régime Seveso oblige les collaborateurs du Groupe à suivre une formation adaptée, à participer au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) des clients industriels, et à respecter la politique de prévention des accidents majeurs (PPAM) mise en place par ses clients. Les installations Seveso font aussi l'objet de mesures internes spécifiques, visant à prévenir les accidents et à protéger les personnels, les populations et l'environnement. Outre les PPAM, sont applicables des plans d'opération interne (POI) ainsi que des moyens d'intervention coordonnés avec les pouvoirs publics en cas de sinistre (plan particulier d'intervention ou « PPI »). Avec la volonté d'appliquer des règles protectrices en matière de sécurité, et en anticipant les évolutions réglementaires en cours, le Groupe applique sur certains sites tout ou partie du régime Seveso.

5

#### 5.2.2.5.2 Risques liés aux activités de conception et de construction des grands projets

##### Identification du risque

Le Groupe exécute notamment au travers de Veolia Water Technologies, des contrats « clé en main » de conception et construction d'ouvrages, rémunérés à des prix fixes non révisables. La rémunération est souvent conditionnée par l'atteinte d'objectifs de performance et la non-atteinte de ces objectifs est assortie de pénalités. Les risques que le Groupe supporte dans ce type de contrats sont généralement de nature technique (conception et choix de la technologie adaptée et éprouvée), opérationnelle (gestion du chantier en phase d'exécution, de réception et de garantie, capacité à exploiter une technologie, éventuellement imposée par le client) ou économique (évolution du prix des matières premières, des devises et des consommables).

Généralement ces risques sont couverts par les contrats. Toutefois, Veolia peut parfois rencontrer des difficultés dont elle n'a pas la maîtrise, liées par exemple à la complexité de certains ouvrages, à des aléas climatiques ou économiques, à des aléas de construction, à des achats et commandes de matériel, de fournitures de consommables ou à des changements de calendrier d'exécution de certains travaux. Dans certains cas également, elle doit s'appuyer sur des informations ou des études déjà réalisées fournies par le client, qui peuvent s'avérer inexactes ou inadéquates, ou enfin être contrainte d'utiliser des ouvrages préexistants dont les caractéristiques de fonctionnement sont mal définies.

Ces difficultés et aléas peuvent entraîner le non-respect d'indicateurs contractuels de performance, des coûts additionnels, des pertes de revenus et/ou l'application de pénalités contractuelles, pouvant avoir un impact négatif significatif sur la situation financière, les

résultats et les perspectives du Groupe. Par ailleurs, la Société et ses filiales ont généralement recours à des sous-traitants et fournisseurs dans le cadre de la réalisation de leurs contrats. Même si ces sous-traitants et fournisseurs font l'objet d'un processus de sélection et d'une analyse de crédit, leurs défaillances peuvent entraîner des retards et des frais supplémentaires significatifs sans qu'il soit possible de recouvrer la totalité des coûts supportés.

### Gestion du risque

Veolia met en œuvre des actions de préventions et de suivi de projets afin de réduire les risques liés aux activités de conception et de construction de grands projets.

La mise en place de comités d'engagement permet de s'assurer que l'ensemble des aspects de ces projets ont été évalués et analysés. Des revues systématiques et pluridisciplinaires (stratégiques, techniques, opérationnelles, financières, juridiques, humaines, etc.) permettent d'étudier et d'évaluer l'ensemble des risques. Une vigilance particulière est exercée sur le choix et le suivi des clients et des partenaires.

Le professionnalisme et le bon dimensionnement des équipes d'exécution, ainsi que l'expérience et l'implication des managers, permettent également d'assurer le suivi des principaux risques opérationnels. Par ailleurs, les chefs de projets et développeurs sont sensibilisés à la gestion des risques dans les projets par la mise en place de formations.

Aussi, la mise en œuvre de dispositifs de revue et de prévention contractuelle permet de maîtriser une partie de ces risques, entre autres par des mécanismes d'indemnisation. La souscription d'assurances permet d'indemniser les sinistres assurés mais aussi d'améliorer la prévention.

Des missions d'audits sont réalisées sur certains projets afin : de vérifier que les engagements financiers sont respectés, d'identifier les principaux risques et engagements contractuels, de formuler des recommandations d'amélioration de la performance et de tenir compte des retours d'expérience.

#### 5.2.2.5.3 Risques liés aux procédures de mise en concurrence et d'autorisation d'exercice de certaines activités

### Identification du risque

Pour exercer ses activités, Veolia doit le plus souvent remporter un contrat et parfois obtenir, ou renouveler, divers permis et autorisations auprès des autorités réglementaires. La procédure de mise en concurrence et/ou de négociation à suivre est souvent longue, coûteuse, complexe et difficilement prévisible. Il en est de même des procédures d'autorisation des activités susceptibles de porter atteinte à l'environnement, souvent précédées d'études de plus en plus complexes et d'enquêtes publiques.

Le Groupe peut engager des ressources importantes dans un projet ou un appel à concurrence sans obtenir le droit d'exercer l'activité escomptée ou recevoir des indemnités suffisantes pour couvrir le coût de ses investissements. Le défaut d'obtention tardive de permis ou d'autorisations, le renouvellement, la mise en cause ou le durcissement significatif de conditions attachées aux permis et autorisations pourraient avoir un impact négatif sur l'activité du Groupe, sa situation financière et ses résultats et perspectives de développement.

### Gestion du risque

Des ressources sont engagées afin d'étudier les permis et autorisations nécessaires à l'exercice de certaines activités. L'équilibre entre les investissements dédiés à ses études, leurs complexités et leurs durées permet de mesurer les risques engagés et d'en apprécier leurs niveaux afin de couvrir les coûts d'investissement.

#### 5.2.2.5.4 Risques sanitaires et environnementaux émergents

### Identification du risque

Des risques peuvent être indécélables, à un instant donné, parce que non complètement identifiés du fait de l'absence ou du manque de données scientifiques. Des effets néfastes pourraient se réaliser plusieurs années après la matérialisation de ces risques.

### Gestion du risque

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 multi-services (par exemple, analyse des dangers, évaluation des impacts, maîtrise des points critiques et contrôle). Le Groupe réalise par ailleurs une veille active au niveau de la recherche, sur des sujets comme les nanomatériaux et les nanotechnologies, les paramètres biologiques émergents, la toxicité des mélanges, les conséquences environnementales du changement climatique, etc.. Il développe des projets de recherche, seul ou en partenariat avec des centres de recherche ou des organismes spécialisés français ou étrangers, sur certains sujets qui sont jugés prioritaires.

#### 5.2.2.6 Risques juridiques, fiscaux, contractuels et commerciaux

### Identification des risques

#### Risques liés aux contrats long terme

Le fait que la majeure partie de l'activité du Groupe s'exerce dans le cadre de contrats de longue durée peut limiter sa capacité à réagir rapidement et de façon adéquate à des situations nouvelles financièrement négatives.

Certains contrats peuvent s'exécuter dans des conditions différentes de celles qui avaient été prévues, ce qui peut avoir des conséquences négatives sur leur équilibre financier. Ces situations nouvelles peuvent être de nature très différente, certaines étant prévisibles, d'autres pas. Des mécanismes contractuels peuvent permettre d'y répondre et de rétablir l'équilibre financier initialement voulu. Ils peuvent être d'application plus ou moins automatique en cas de survenance de tel ou tel événement (clause d'indexation du prix par exemple), ou renvoyer à une procédure de révision ou d'adaptation du contrat qui nécessite l'accord des parties ou d'un tiers. Ainsi, la rémunération autorisée, qu'elle consiste en un prix payé par le client ou en un droit de percevoir du bénéficiaire final un prix selon le tarif fixé, ne peut être librement adaptée par la Société et/ou par ses filiales à l'évolution des coûts constatés ou à celle de la demande. Ces contraintes pesant sur le Groupe sont d'autant plus fortes que les contrats sont de longue durée. Dans tous les

cas, et plus particulièrement en matière de gestion d'un service public, la Société et/ou ses filiales doivent réagir dans le respect du contrat et de la continuité du service et ne peuvent interrompre unilatéralement et brutalement une activité jugée définitivement non rentable ni même en modifier les caractéristiques sauf, dans certaines circonstances, en cas de faute avérée du client.

#### Risques liés aux prérogatives de la puissance publique

Les prérogatives des collectivités publiques de résilier ou modifier unilatéralement les contrats conclus avec la Société et/ou ses filiales pourraient avoir un impact négatif sur son chiffre d'affaires et son résultat.

Les contrats avec les collectivités publiques constituent une part importante du chiffre d'affaires du Groupe. Or, dans de nombreux pays, dont la France, les contrats conclus par des collectivités publiques leur confèrent le droit de les modifier ou de les résilier dans certaines circonstances, unilatéralement mais avec une indemnisation du cocontractant. La Société et/ou ses filiales pourraient cependant, dans certains cas malgré leurs efforts, ne pas être en mesure d'obtenir une indemnisation totale en cas de résiliation unilatérale du contrat par la collectivité publique cocontractante.

#### Risques liés à la mise en œuvre de partenariats

Le Groupe peut être amené à exercer ses activités en France et à l'étranger au travers de partenariats avec des collectivités publiques ou des acteurs privés. Ils sont un moyen de partager les risques économiques et financiers de certains grands projets ou activités. Bien que la perte partielle du contrôle opérationnel consentie en contrepartie de la réduction de l'exposition en capitaux engagée soit gérée contractuellement, l'évolution du projet ou de l'activité concernée, du contexte économique ou politique ou la détérioration de la situation économique du ou des partenaires peut engendrer un conflit entre partenaires pouvant conduire dans certains cas à la rupture du partenariat concerné. Ces situations liées au mauvais déroulement d'un partenariat peuvent avoir un impact significatif sur l'activité, la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe.

#### Risques liés aux activités dans les 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. Veolia est également susceptible d'entrer en contact avec des personnes à l'égard desquelles des mesures restrictives pourraient avoir été édictées.

#### Risques liés à la fiscalité

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 fiscaux en cours sont décrits dans

le chapitre 4, note 11.3 des notes annexées aux états financiers consolidés *supra*.

#### Risques liés aux litiges significatifs

Dans le cours normal de ses activités, la Société et/ou ses filiales sont parties à certains litiges et procédures d'arbitrage ou font l'objet d'enquêtes. Les litiges les plus significatifs auxquels sont parties la Société ou ses filiales sont décrits au chapitre 4 note 12 des notes annexes aux états financiers consolidés *supra* et au chapitre 8, section 8.2 *infra*.

#### Gestion des risques

Veolia attache une importance toute particulière à la gestion des risques juridiques, compte tenu notamment des caractéristiques de son activité de services environnementaux soumise à une réglementation de plus en plus complexe. La direction juridique de Veolia Environnement veille à la bonne gestion des risques juridiques en liaison avec les opérationnels et en cohérence avec le processus global de gestion des risques. La spécificité des activités du Groupe (gestion de services de proximité, variété des implantations, interlocuteurs et des contractants) l'a conduit à élaborer des règles de vigilance juridique destinées à guider les collaborateurs dans leurs comportements et dans l'élaboration des documents juridiques, et à veiller à leur respect. Ces règles portent notamment sur la structuration juridique du Groupe, en particulier les délégations de pouvoirs et leur suivi, ainsi que la sélection des mandataires sociaux. Elles portent également sur le reporting des principaux contentieux (procédure de reporting des litiges et contentieux) et des grandes opérations contractuelles, le respect du droit de la concurrence, l'éthique, les clauses contractuelles types, les délégations de pouvoirs, le parrainage et le mécénat, la gestion des relations avec les intermédiaires commerciaux, les conflits d'intérêts et les activités dans les pays dits sensibles. Elles sont accompagnées d'actions d'informations, de sensibilisations et de formations (*cf.* section 5.4 *infra*).

Par ailleurs, en tant que société cotée sur la bourse de Paris, Veolia Environnement est soumise en particulier au respect des règles relatives :

- à l'information périodique et permanente des marchés : un comité de communication supervise et contrôle la collecte et la diffusion des informations contenues dans le document de référence (*cf.* section 5.1.6 *supra*) ;
- au gouvernement d'entreprise, notamment en ce qui concerne la composition et le fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités spécialisés, les relations entre ces organes et la direction générale, l'information des actionnaires et la bonne application des réglementations et des codes applicables aux sociétés cotées (*cf.* chapitre 7 *infra*) ;
- au délit d'initié : pour prévenir le risque de délit d'initié, la Société a adopté un code de conduite régissant les opérations réalisées sur ses titres. Le président-directeur général 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 ». La Société a procédé à la refonte et à la mise à jour de son code de conduite pour l'adapter à 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 devant être effectuées par les dirigeants de haut niveau de la Société et les personnes qui leur sont étroitement liées.

Concernant les activités dans les pays sensibles, le Groupe a mis en place une procédure interne comportant une liste de pays visés qui est actualisée régulièrement selon les pays identifiés par l'OFAC (*Office of Foreign Assets Control*) et l'Union européenne. Les sociétés du Groupe sont soumises à cette procédure. Toute nouvelle activité doit être préalablement notifiée à la direction juridique Groupe pour examen et approbation, le cas échéant par le comité exécutif de Veolia.

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.

## 5.3 Assurances

### 5.3.1 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

### 5.2.2.7 Risques liés au non-respect des règles éthiques et de non-conformité

#### Identification du risque

Des actes de collaborateurs, de mandataires ou de représentants ne respectant pas le programme « Guide Éthique » de Veolia (cf. section 5.4 *infra*) ou les codes de déontologie spécifiques mis en place pourraient exposer les sociétés du Groupe à des sanctions pénales et civiles ainsi qu'à une perte de réputation.

#### Gestion du risque

S'agissant de la gestion des risques liés au non-respect des règles éthiques et non-conformité, il convient de se référer à la section 5.4 *infra*.

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.

Le directeur des risques et des assurances, assiste tout au long de l'année aux comités des comptes et de l'audit, il a notamment présenté en 2017, le bilan des programmes et politiques d'assurances du Groupe.

En 2017, les principales actions de la direction assurances ont notamment porté sur la poursuite du déploiement du programme d'assurance du Groupe.

### 5.3.2 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, *loss adjusters*, 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*.

## 5.3.3 LES PRINCIPAUX CONTRATS COMMUNS À TOUTES LES BUSINESS UNITS, FILIALES DU GROUPE

### 5.3.3.1 Responsabilité civile

Le programme responsabilité civile générale et « atteinte à l'environnement », a été renégocié à effet du 1<sup>er</sup> janvier 2015, pour le monde entier, hors États-Unis et Canada, pour une période de trois ans. En dehors des États-Unis et du Canada, une première ligne de 100 millions d'euros par sinistre a été souscrite. Aux États-Unis et Canada, plusieurs contrats couvrent la responsabilité civile et les atteintes à l'environnement des sociétés du Groupe à hauteur de 50 millions de dollars américains par sinistre et par an. Pour toutes les filiales du Groupe dans le monde entier, un programme d'assurance intervient au-delà des premières lignes avec un montant de garantie limité à 400 millions d'euros par sinistre en complément des 100 millions d'euros hors États-Unis et Canada et 450 millions d'euros par sinistre en complément des 50 millions de dollars américains aux États-Unis et Canada. Ce programme inclut une garantie responsabilité civile « atteinte à l'environnement » pour les préjudices subis par les tiers qui résultent d'un événement soudain et accidentel. Par ailleurs, certaines activités, comme le transport maritime, l'automobile et la construction, font l'objet de programmes spécifiques.

### 5.3.3.2 Dommages aux biens et continuité d'exploitation

Les filiales du Groupe bénéficient d'assurances de dommages couvrant les installations qu'elles possèdent en propre ou qui leur sont confiées. Le programme Groupe comporte des garanties « pertes d'exploitation » ou « frais supplémentaires d'exploitation » en fonction de la capacité des sociétés du Groupe

à utiliser des solutions internes ou externes de substitution pour assurer la continuité du service. Les contrats souscrits sont usuels sur les marchés d'assurance. Le programme d'assurance dommage du Groupe a été renouvelé le 1<sup>er</sup> janvier 2016 pour une durée de trois ans. Les niveaux de primes, de sous-limites pour événements exceptionnels sociopolitiques ou naturels et de franchises reflètent les conditions proposées, ou parfois imposées par les assureurs des marchés sur lesquels les contrats sont achetés. Le programme Groupe a une limite par événement de 430 millions d'euros par sinistre. Certaines garanties sont sous-limitées par événement ou par année. Le 1<sup>er</sup> janvier 2016, le Groupe a également renouvelé son contrat d'assurance Construction-Tous Risques Montage Essais ayant pour vocation de couvrir toutes les opérations de chantier, dans le monde entier, pour l'ensemble des filiales.

### 5.3.3.3 Auto-assurance et conservation

En cas de sinistre garanti, les sociétés du Groupe supportent les franchises convenues aux termes des contrats d'assurance. Elles peuvent varier de quelques milliers à plus d'un million d'euros. Le dispositif d'autoassurance du Groupe repose principalement sur sa filiale de réassurance, Veolia Environnement Services-Ré, qui conserve (risque autoassuré) 1,5 million d'euros par sinistre pour la couverture du risque de responsabilité civile, 2 millions d'euros par sinistre pour la couverture du risque de dommages aux biens et pertes financières consécutives, limitant ainsi le risque d'intensité. Tant sur le dommage que sur la responsabilité civile, Veolia Environnement Services-Ré a mis en place des contrats de réassurance destinés à limiter son exposition aux risques de fréquence (contrat de type *excess of loss*).

5

## 5.4 Éthique et Conformité

La présence du Groupe dans 48 <sup>(1)</sup> pays appelle une attention particulière quant au respect des valeurs et des règles de conduite liées aux droits humains et sociaux résultant des lois et des traités internationaux.

Ces valeurs et règles de conduite qui intègrent les diversités culturelles composant le Groupe participent également à son objectif de préservation de l'environnement. La Société s'attache

aussi à promouvoir ces valeurs et règles auprès de ses parties prenantes.

Parallèlement, le Groupe a mis en place des programmes de conformité visant à la préserver des risques juridiques et réputationnels par le respect des normes applicables à l'entreprise.

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

### 5.4.1 LE GUIDE ÉTHIQUE

La Société a mis en place en février 2003 le programme « Éthique, Conviction et Responsabilité » qui a fait l'objet d'actualisation en 2004, 2008, 2011 et 2013, date à laquelle il a pris le nom de « Guide Éthique ».

Conçu comme un document de référence du comportement par l'ensemble des collaborateurs du Groupe à tous les niveaux de l'entreprise et dans tous les pays d'intervention, il est complété par deux annexes : le « Guide de conformité du droit de la concurrence » et le « Guide de gestion du risque en droit pénal des affaires ».

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 de parties prenantes. Cela se traduit notamment par la recherche de solutions permettant la fourniture de services essentiels pour tous ainsi que par le respect d'une charte de comportement des managers afin que les valeurs fondamentales du Groupe soient partagées et respectées dans le monde entier ;

- **le respect** : 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.

### 5.4.2 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.

Il est investi de toute l'autorité nécessaire pour exercer ses attributions à l'égard des sociétés de 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 s'appuie 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.

Ce Comité est saisi par tout collaborateur lorsque celui-ci considère qu'informer sa hiérarchie directe peut présenter des difficultés ou qu'il n'est pas satisfait de la réponse donnée par celle-ci.

Sur ce point, le comité d'éthique garantit la totale confidentialité des informations qui lui sont communiquées tant sur les collaborateurs que sur les personnes mises en cause

Les tiers, prestataires externes, fournisseurs, sous-traitants ou clients du Groupe, peuvent également saisir le comité d'éthique de toute question de sa compétence.

En 2017, le Comité a rendu compte de ses travaux, pour l'exercice écoulé, comme il le fait annuellement, au comité des comptes et de l'audit et au comité exécutif.

### 5.4.3 DES PROGRAMMES DE CONFORMITÉ

Jusqu'en 2017 la direction juridique du Groupe était en charge des missions juridiques éthique et conformité (notamment les actions de sensibilisation et de formation en droit de la concurrence, de prévention du risque pénal et de la corruption). Elle valide également les aspects juridiques des normes internes. À compter de 2018, le Groupe a constitué une direction indépendante de la conformité, directement rattachée au président-directeur général, dont le périmètre couvre notamment la lutte contre la corruption et le trafic d'influence, le blanchiment d'argent, le devoir de vigilance des entreprises, les pratiques anti-concurrentielles, la protection des données personnelles, les conflits d'intérêts, l'intégrité des marchés financiers (délits d'initiés) et la représentation d'intérêt.

Dans le cadre de sa gouvernance, Veolia a également mis en place et déployé des normes du Groupe dont notamment :

- une charte des fournisseurs ;
- une procédure interne Groupe relative aux opérations d'intermédiation et de prestations de services commerciaux ;
- une procédure interne de reporting juridique Groupe ;
- une procédure interne Groupe encadrant les actions de parrainage et de mécénat ;
- une procédure interne Groupe pour la prévention et la gestion des conflits d'intérêts ;
- une procédure interne Groupe pour la prévention du risque pénal incluant notamment des aspects de sensibilisation et de formation en matière de lutte contre la corruption ;
- une procédure interne Groupe d'alertes et de reporting en cas de fraudes ayant des conséquences comptables directes ou indirectes ;
- des procédures de contrôle interne financier.

L'application des normes du Groupe fait l'objet d'audits internes.

La Société appuie sa démarche sur des actions récurrentes de formation et de sensibilisation de ses collaborateurs.

Ainsi, en 2004 et 2005, la Société a créé un programme de sensibilisation dénommé « Éthique et Vie des Affaires » déployé auprès de plus de 400 cadres dirigeants en France et à l'international.

Veolia a poursuivi ces actions réalisant à partir de 2008-2009 un « programme de formation au respect du droit de la concurrence » en France et à l'international auprès de plus de 5 157 cadres du Groupe. Il a été renouvelé dans plusieurs pays de 2010 à 2016. En 2013, ce programme de formation a été poursuivi par une formation en ligne comprenant quatre modules à destination de plus de 6 000 collaborateurs du Groupe dans le monde.

Depuis 2009, la Société a également conçu un « programme de formation et de prévention du risque pénal et de sensibilisation au risque de corruption ». Ce programme a été déployé auprès d'environ 3 960 personnes du Groupe (dont 850 cadres en France) et continue de se développer à l'international depuis 2011 (dans la plupart des pays d'Europe, Brésil, Émirats Arabes Unis, Chine, Japon, Corée du Sud, Canada, etc.).

En 2012, une formation sur le renforcement du contrôle et la prévention de la fraude a été délivrée au niveau mondial à près de 500 cadres.

Depuis lors, le Groupe poursuit ses actions de formation et de sensibilisation. La transparence, l'intégrité et la conformité aux obligations légales sont des objectifs prioritaires. Veolia renforce constamment son programme de lutte contre la corruption et le trafic d'influence. Le Groupe entretient une culture d'intégrité, de conformité, et également de transparence avec les pouvoirs publics.

Le Groupe a mis en place des mesures qui visent à répondre aux plus hauts standards internationaux ou encore les principes et recommandations des organisations internationales telles que l'OCDE, la Banque mondiale, les Nations-Unies ou Transparency International.

L'instauration de ces mesures et procédures concerne la société Veolia Environnement et l'ensemble des filiales et sociétés qu'elle contrôle.

Veolia poursuit le déploiement des mesures, notamment par la mise en 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 »).

En ce qui concerne le devoir de vigilance, le Plan de vigilance en application de la loi n° 2017-399 dite loi sur le devoir de vigilance figure au chapitre 6, section 6.1.4 *infra*.

Des programmes de conformité du Groupe couvrent également :

- la conformité environnementale : chapitre 6, section 6.2 *infra* ;
- les risques liés aux activités dans les pays sensibles : section 5.2.2.6 *supra* ;
- la protection des données personnelles chapitre 6, section 6.3.5 *infra* ;
- la liste des représentants d'intérêt : chapitre 6, section 6.3.1.7 *infra*.

#### 5.4.4 LE COMITÉ DE L'INFORMATION PRIVILÉGIÉE

---

Dans le cadre de la mise en œuvre du règlement européen n° 596/2014 du 16 avril 2014 sur les abus de marché (dénommé ci-après « réglementation MAR »), le comité de communication de la Société, lors de sa réunion du 24 novembre 2016, a décidé de créer un comité de l'information privilégiée afin de statuer :

- sur la qualification de tout événement ou information susceptible d'être qualifiée d'information privilégiée au sens de la réglementation MAR ;
- sur toute autre question ou difficulté se rapportant à l'application de cette réglementation.

Outre le président-directeur général de la Société, ce comité est composé du directeur général adjoint en charge des finances (président du comité), du directeur financier adjoint, du secrétaire général, du directeur juridique et du directeur des relations investisseurs. À compter du 4 janvier 2018, le directeur de la conformité du Groupe a rejoint ce comité.

Le comité de l'information privilégiée s'est réuni une fois au cours de 2017.

# 6

## RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE, ET SOCIÉTALE

<b>6.1</b>	<b>ENGAGEMENTS POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE</b>	<b>272</b>
6.1.1	Les engagements de Veolia	272
6.1.2	Contribution aux objectifs de développement durable des Nations Unies	273
6.1.3	Actions engagées en faveur des droits de l'homme	274
6.1.4	Plan de vigilance en application de la loi n° 2017-399 dite loi sur le devoir de vigilance	275
6.1.5	Notation extra-financière	276
<b>6.2</b>	<b>RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE</b>	<b>276</b>
6.2.1	Le Système de Management Environnemental	276
6.2.2	Gérer durablement les ressources naturelles en favorisant l'économie circulaire	278
6.2.3	Contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique	286
6.2.4	Préserver et restaurer la biodiversité	293
<b>6.3</b>	<b>RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE</b>	<b>295</b>
6.3.1	Construire de nouveaux modèles de création de valeur avec les parties prenantes	295
6.3.2	Contribuer au développement et à l'attractivité des territoires	299
6.3.3	Fournir et maintenir des services essentiels à la santé et au développement humain	303
6.3.4	Prévention de la corruption	306
6.3.5	Protection des données personnelles	306
<b>6.4</b>	<b>RESSOURCES HUMAINES</b>	<b>306</b>
6.4.1	Évolution des effectifs de Veolia	307
6.4.2	Garantir un environnement de travail sain et sécurisé	309
6.4.3	Favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié	312
6.4.4	Garantir le respect des diversités et des droits humains et fondamentaux au sein de l'entreprise	317
<b>6.5</b>	<b>MÉTHODOLOGIE</b>	<b>322</b>
<b>6.6</b>	<b>RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION</b>	<b>324</b>

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

## 6.1 Engagements pour un développement durable

### 6.1.1 LES ENGAGEMENTS DE VEOLIA

Parce que le développement durable de la planète est un impératif, parce que le développement durable des territoires sur lesquels le Groupe opère est sa raison d'être, parce que le bien-être de ses collaborateurs conditionne sa performance, Veolia a réaffirmé en 2015 ses engagements pour un développement durable selon trois directions :

- ressourcer la planète (cf. section 6.2 infra) ;
- ressourcer les territoires (cf. section 6.3 infra) ;
- les femmes et les hommes de l'entreprise (cf. section 6.4 infra).

Ces engagements témoignent de l'ambition du Groupe de *Ressourcer le monde* en contribuant à une économie qui serve les hommes sans desservir l'environnement. Ils sont complétés par 12 objectifs à horizon 2020, chacun porté par un membre du comité exécutif.

Engagements	Objectifs 2020	Résultats 2017
<b>Pour ressourcer la planète</b>		
1 <b>Gérer durablement les ressources naturelles en favorisant l'économie circulaire</b>	• Réaliser plus de 3,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires liés à l'économie circulaire	• 4,4 milliards d'euros
2 <b>Contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique</b>	• Cumuler 100 millions de tonnes équivalent CO <sub>2</sub> d'émissions réduites sur la période 2015-2020 • Cumuler 50 millions de tonnes équivalent CO <sub>2</sub> d'émissions évitées sur la période 2015-2020 • Capturer plus de 60 % du méthane des centres de stockage des déchets gérés	• 44 Mt • 18 Mt • 51 % (✓)
3 <b>Préserver et restaurer la biodiversité</b>	• Avoir réalisé un diagnostic et déployé un plan d'actions dans 100 % des sites identifiés à fort enjeu biodiversité	• 54 %
<b>Pour ressourcer les territoires</b>		
4 <b>Construire de nouveaux modèles de relations et de création de valeur avec nos parties prenantes</b>	• 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 <b>Contribuer au développement et à l'attractivité des territoires</b>	• Maintenir au-dessus de 80 % la part de nos dépenses réinvesties sur les territoires	• 85,4 % <sup>(1)</sup>
6 <b>Fournir et maintenir des services essentiels à la santé et au développement humain</b>	• Contribuer aux objectifs du développement durable des Nations unies, à l'instar de notre contribution aux objectifs du Millénaire	• Nombre de personnes raccordées <sup>(2)</sup> : - à l'eau potable : 7,9 millions - en assainissement : 3,54 millions
<b>Pour les femmes et les hommes de notre entreprise</b>		
7 <b>Garantir un environnement de travail sain et sécurisé</b>	• Atteindre un taux de fréquence des accidents du travail inférieur ou égal à 6,5	• 9,55 (✓)
8 <b>Favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié</b>	• Délivrer chaque année une formation à plus de 75 % des salariés • Maintenir plus de 80 % de taux d'engagement des managers	• 72 % (✓) • 86 %
9 <b>Garantir le respect des diversités et des droits humains et sociaux fondamentaux au sein de l'entreprise</b>	• Couvrir plus de 95 % des salariés avec un dispositif de dialogue social	• 89 % (✓)

(1) Moyenne calculée sur les principales géographies représentant près de 71 % du chiffre d'affaires en 2017.

(2) Dans les pays en déficit d'accès (cf. section 6.3.3.1 infra).

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 un développement durable s'appliquent à l'ensemble de ses activités, dans tous les pays et à tous ses collaborateurs. Ils sont portés au plus haut niveau de l'entreprise et leur pilotage est de la responsabilité des différentes instances de gouvernance tandis que leur mise en œuvre relève de la responsabilité de la ligne managériale opérationnelle :

- **le comité du développement durable** rassemble l'ensemble des parties prenantes internes à la mise en œuvre des engagements.

Il coordonne et impulse les actions. Il est présidé par le secrétaire général et animé par la direction du développement durable ;

- **le comité exécutif** réalise un bilan annuel de la progression des engagements et veille plus particulièrement à l'atteinte d'objectifs à horizon 2020 pour 12 indicateurs clés assortis de plans d'action ;
- **le comité recherche, innovation et développement durable**, un des quatre comités du conseil d'administration, assure chaque année le suivi de la performance sociale et environnementale de l'entreprise et veille au respect des engagements pour un développement durable de Veolia.

**L'ensemble des informations publiées dans le chapitre 6 fait l'objet d'une vérification externe spécifique (cf. section 6.6 *infra*). Pour l'exercice 2017, les indicateurs mentionnés par le symbole (V) ont été vérifiés avec un niveau d'assurance raisonnable.**

## 6.1.2 CONTRIBUTION 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 l'assainissement (cf. section 6.3.3 *infra*). Il reste un acteur mobilisé pour l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD) adoptés en 2015 par les Nations Unies.

Le Groupe a mené une analyse, incluant une consultation de parties prenantes internes et externes, pour identifier les ODD auquel il contribue au regard de ses activités et de ses engagements pour un développement durable. Il 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.

Les données recueillies dans l'analyse convergent vers une contribution importante à 5 ODD « cœur de métiers » :

- liés à ses activités traditionnelles : Veolia, acteur majeur de la gestion des services d'eau et d'assainissement (ODD 6), d'énergie

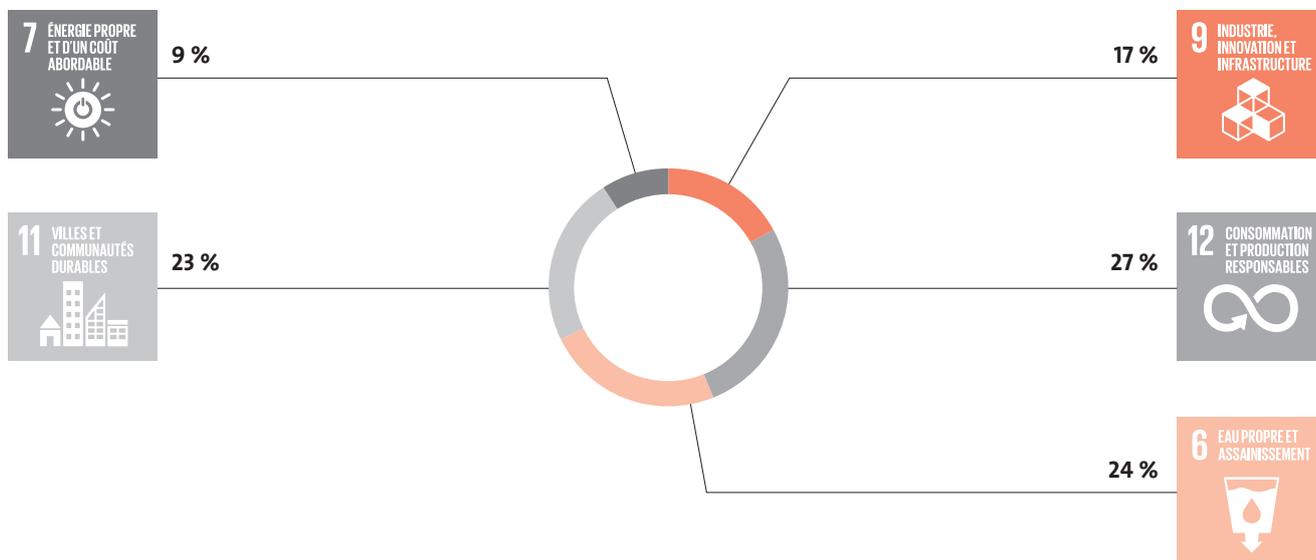
(ODD 7) et de la ville durable (ODD 11), *via* ses services de gestion des déchets.

- liés à ses activités en croissance : Veolia favorise des modes de production industrielle innovants (ODD 9) et de consommation plus responsable (ODD 12) par l'économie circulaire.

La capacité d'innovation (ODD 9) et de co-construction (ODD 17) du Groupe apparaissent comme deux axes clés plébiscités par les parties prenantes pour participer à l'atteinte des ODD, notamment en matière de lutte contre le changement climatique (ODD 13).

Veolia a ensuite calculé la répartition de son chiffre d'affaires 2016, selon les cinq ODD « cœur de métiers », en étudiant la contribution de ses activités aux cibles de ces derniers. Cette étude fait ressortir un lien direct entre la performance opérationnelle du Groupe et sa capacité à répondre aux nouveaux objectifs de la communauté internationale.

## Répartition du chiffre d'affaires 2016 selon les cinq ODD auquel Veolia contribue majoritairement



S'agissant de l'ODD 13 (changement climatique), les cibles et indicateurs associés portent principalement sur la mobilisation des États, moins sur l'action des acteurs non gouvernementaux. C'est la raison pour laquelle cet ODD n'a pas été retenu dans l'analyse liée à la contribution du chiffre d'affaires malgré l'engagement

de Veolia pour répondre aux défis climatiques (cf. section 6.2.3 *infra*), comme d'ailleurs à d'autres ODD tels la préservation de la biodiversité (cf. section 6.2.4 *infra*) et l'amélioration de la santé humaine (cf. section 6.3.3 *infra*).

## 6.1.3 ACTIONS ENGAGÉES EN FAVEUR DES DROITS DE L'HOMME

Depuis des années, le Groupe s'engage 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. Cet attachement aux droits de l'Homme se retrouve formulé dans ses engagements pour un développement durable (cf. section 6.1.1. *supra*) ainsi que dans les valeurs fondamentales et principes édictés dans son Guide Éthique (cf. chapitre 5, section 5.4.1. *supra*). Veolia identifie ses risques, actions de prévention et actions de suivi portées tant au niveau corporate que par les unités opérationnelles en tenant compte des spécificités et des législations locales.

En 2016, Veolia a formalisé son attachement au respect des droits de l'Homme par une politique Groupe dédiée. En tant que groupe français exerçant dans de nombreux pays, Veolia s'attache à déployer et faire respecter sa politique de droits de l'Homme auprès de ses collaborateurs, ainsi qu'à la promouvoir auprès de ses autres parties prenantes.

La politique droit de l'Homme de Veolia se déploie autour de huit enjeux prioritaires :

- trois enjeux liés aux droits des populations concernées par nos 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 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 travail sain et sécurisé.

Veolia se place ainsi dans une démarche de progrès constant face aux enjeux auxquels il est confronté.

À cette fin, l'avis de différentes parties prenantes externes particulièrement attentives au sujet a été sollicité : une organisation internationale, plusieurs associations spécialisées et des entreprises.

La démarche droits de l'Homme de Veolia s'articule autour de plusieurs actions et dispositifs dont un plan de vigilance en application de la loi n° 2017-399 dite loi sur le devoir de vigilance.

## 6.1.4 PLAN DE VIGILANCE EN APPLICATION DE LA LOI N° 2017-399 DITE LOI SUR LE DEVOIR DE VIGILANCE

En application de la loi n° 2017-399 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, le plan de vigilance de Veolia Environnement repose notamment sur des « *mesures de vigilance raisonnables 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* » :

### 1 « Une cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation »

L'analyse des risques est une étape préalable et fondamentale dans une démarche de progrès. Une analyse de risques spécifique aux enjeux liés aux droits de l'Homme a été réalisée en 2014 et renouvelée en 2016. Elle couvre les huit enjeux prioritaires de la politique droits de l'Homme (cf. section 6.1.3 *supra*) et s'étend aux relations commerciales. Afin de croiser indicateurs globaux et lecture locale, des analyses au niveau zone/pays ont été réalisées sur la base d'une méthodologie Groupe. L'objectif de ces analyses est d'aboutir à une production consolidée croisant perception interne et externe des risques. Cette production sera à la base de plans d'actions.

Des analyses de risques sont réalisées en matière d'achats responsables et de risques environnementaux.

Dans le cadre du Système de Management Environnemental (SME) interne du groupe Veolia (cf. section 6.2.1 *infra*), un volet complet traite du management des risques environnementaux et opérationnels au sein des exploitations de Veolia. Il est demandé chaque année à l'ensemble des pays où le Groupe est implanté d'indiquer la manière dont ils identifient, revoient et mettent sous contrôle les principaux risques opérationnels et environnementaux auxquels ils sont confrontés. Cette revue est réalisée sous l'égide du directeur du pays et doit se dérouler à minima une fois par an. Il s'agit d'un exercice complémentaire de la cartographie du Groupe portée par la direction des risques (cf. chapitre 5, section 5.1.1 *supra*).

Un focus particulier est également effectué sur les sinistres considérés comme « majeurs » survenus dans les pays pour une revue spécifique et une analyse fine de l'efficacité des actions prises (Retour d'expérience, plans d'actions...).

Ce dispositif, piloté par la direction technique et performance au niveau du siège, est sous le sponsoring du directeur des opérations du Groupe, membre du comité exécutif de Veolia.

### 2 « Des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, au regard de la cartographie des risques »

La démarche droits de l'Homme et vigilance prend en compte les acteurs de notre chaîne de valeur. La direction des achats de Veolia intègre ainsi depuis plusieurs années dans sa politique « Achats Responsables » des exigences en matière de droits de l'Homme, de protection de l'environnement et de santé sécurité (cf. section 6.3.2.4 *infra*). Par le biais de ses contrats cadres, la direction des achats Groupe s'efforce de sensibiliser et de responsabiliser tous les acteurs du processus Achats face à ces dernières exigences, en incluant les dimensions économiques mais également sociétales

et environnementales. À cet effet, Veolia Environnement et ses filiales ont mis en place un système d'évaluation des fournisseurs référencés par un prestataire externe. Ces évaluations sont faites sur la base de questionnaires intégrant des critères, en adéquation avec nos enjeux prioritaires, répartis sur quatre volets majeurs : l'environnement, le social, l'éthique et les relations fournisseurs.

Un processus de renforcement des évaluations fournisseurs sur site est également mis en place. Ainsi, des collaborateurs du Groupe (acheteurs, équipes techniques) sont acteurs de la vigilance et de la conformité sur les questions notamment liées aux enjeux santé, environnement et conditions de travail et aux droits de l'homme.

### 3 « Des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves »

La démarche droits de l'Homme et vigilance illustre l'intégration des enjeux fondamentaux dans les valeurs et actions du Groupe, et participe à leur respect. Elle favorise le renforcement des actions existantes et leur amélioration. De nombreuses actions se développent sur les territoires pour répondre aux huit enjeux prioritaires identifiés dans la politique droits de l'Homme du Groupe (cf. section 6.1.3 *supra*). Les bonnes pratiques locales servent de base à l'élaboration d'action à l'échelle du Groupe. Les directions fonctionnelles appuyées de leurs filières de correspondants définissent un cadre de référence commun dont les standards prennent en considération les spécificités locales.

Des actions à destination des collaborateurs Veolia sont menées pour les sensibiliser et les former aux valeurs et principes éthiques du Groupe (cf. chapitre 5, section 5.4.3 *supra*) ainsi qu'à la politique et aux actions en matière de respect des droits de l'Homme, de la santé-sécurité (cf. section 6.4.2 *infra*) et de l'environnement (cf. section 6.2.1.2 *infra*).

### 4 « Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques »

Il existe actuellement un dispositif d'alerte auprès du comité d'éthique du Groupe (cf. chapitre 5, section 5.4.2 *supra*).

Les droits d'alertes locaux existent le cas échéant dans le cadre de la gouvernance de chaque entité.

### 5 « Un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité »

Coordonnée par la direction du développement durable du Groupe, la mise en œuvre du plan de vigilance repose sur une gouvernance impliquant les directions fonctionnelles du siège et les *Business Units* composant un comité droits de l'Homme et vigilance, présidé par le Secrétaire général, sponsor du comité exécutif sur ce sujet.

Dans la continuité de sa politique de dialogue social (cf. section 6.4.4.2 *infra*) un dialogue a été initié avec les parties prenantes internes au sein des instances Groupe sur le devoir de vigilance. Une information et des échanges de vues seront organisés dans le cadre de l'examen annuel en bureau conjoint (Bureau France et Europe) conformément à l'accord Groupe sur les orientations stratégiques et leurs conséquences sociales.

### 6.1.5 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.

**Veolia Environnement** est notamment sélectionnée dans les indices boursiers DJSI World et Europe et FTSE4Good, en tant que leader de son secteur. Veolia Environnement a reçu le statut d'excellence « Prime » accordé par l'agence Oekom research et est présente dans le Sustainability Yearbook 2018 de RobecoSAM avec les mentions « Gold class » et « Industry mover », en 1<sup>re</sup> position sur les 40 plus grandes entreprises de son secteur.

En matière de notation climat, Veolia Environnement est évaluée A- pour le CDP Climate change, le CDP *supply chain* et le CDP Water. Elle est également présente dans l'indice Euronext Low carbon Europe 100.

En tant que fournisseur, Veolia Environnement a reçu en 2016 la distinction Gold pour sa position dans le top 5 % des entreprises évaluées par Ecovadis, prestataire d'évaluations RSE de la chaîne d'approvisionnement.

## 6.2 Responsabilité environnementale

Dans le cadre de ses engagements pour un développement durable (cf. section 6.1 *supra*), Veolia a réaffirmé son engagement environnemental pour mieux souligner sa prise en compte des défis auxquels la planète est confrontée :

- **gérer durablement les ressources naturelles en favorisant l'économie circulaire ;**
- **contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique ;**
- **préserver et restaurer la biodiversité.**

En complément des objectifs 2020 associés à ses trois engagements pour la planète (cf. sections 6.1 *supra*, 6.2.2, 6.2.3 et 6.2.4 *infra*), le

Groupe décline sa politique environnementale en plans d'objectifs triennaux. Ces objectifs concernent l'ensemble du périmètre du Groupe et chaque entité doit les compléter, si cela se révèle pertinent, par des objectifs locaux issus de l'analyse des impacts environnementaux majeurs identifiés sur son périmètre.

Le plan 2016-2018 a été élaboré sur la base d'une analyse de matérialité des enjeux environnementaux du Groupe ainsi que des plans stratégique et performance de ce dernier, tous deux définis à trois ans (2018). Ainsi, les indicateurs sélectionnés et les objectifs définis prennent en compte les enjeux stratégiques, opérationnels, commerciaux et de développement durable de Veolia.

### 6.2.1 LE SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

Depuis 2002, le Groupe gère ses impacts environnementaux à travers son Système de Management Environnemental (SME). Un reporting est réalisé depuis 2004. En 2015, le Groupe a défini un nouveau système commun applicable à l'ensemble de ses entités. Ce dispositif identifie les impacts environnementaux les plus significatifs par activité et met en avant la performance opérationnelle et environnementale des entités sur les grands enjeux tels que l'efficacité énergétique, la consommation de

matières premières, les rejets, etc. Il est conçu dans une approche d'amélioration continue, avec une revue annuelle permettant de définir des objectifs de progrès et intégrant la gestion des risques.

Ce socle commun est renforcé par des démarches locales de mises en place de systèmes de management environnemental faisant l'objet d'une reconnaissance externe (certification ISO 14001, ISO 50001, labellisation, respect d'engagements contractuels...).

### 6.2.1.1 Pilotage et déploiement

<b>Le comité développement durable</b>	Présidé par le secrétaire général du Groupe et animé par la direction du développement durable, il rassemble les directions fonctionnelles et des représentants des métiers pour décider de la mise en œuvre du développement durable pour le Groupe. À ce titre, il définit les orientations stratégiques et valide la politique environnementale, les objectifs et le système de management.
<b>La direction des opérations Groupe</b>	Le Système de Management Environnemental est piloté par la direction des opérations Groupe, porté par le directeur de chaque <i>Business Unit</i> et déployé par les responsables locaux. Le comité exécutif suit annuellement son déploiement et les résultats obtenus. Au sein du comité exécutif, le directeur des opérations du Groupe est le garant de l'efficacité de ce système et en a la responsabilité.
<b>La direction de l'audit interne Groupe</b>	Elle est chargée de vérifier le bon déploiement du Système de Management Environnemental et son application par les managers opérationnels.
<b>La direction des risques et le comité des risques</b>	Elle est chargée de coordonner l'identification, l'évaluation, la mise sous contrôle des risques, et en particulier des risques environnementaux du Groupe. Elle s'appuie notamment sur un comité des risques qui réunit les membres du comité exécutif, présidé par le secrétaire général et animé par le directeur des risques 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 5, section 5.1.1 <i>supra</i> ).

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 5, section 5.2.2.2 *supra*). En 2017, aucun événement environnemental de grande ampleur n'a été remonté au niveau du Groupe.

#### Évolution des certifications

	2014	2015	2016	2017
Certifications ISO 14001 (en % du CA couvert)	67 %	67 %	68 %	67 %
Certifications ISO 9001 (en % du CA couvert)	77 %	75 %	71 %	71 %
Certifications ISO 50001 (en % du CA couvert)	7 %	20 %	28 %	32 %

### 6.2.1.2 Sensibilisation et formation des salariés

La formation et l'information des salariés en matière environnementale font partie intégrante des moyens mis en place par le Groupe dans chacun des pays d'implantations.

Le processus d'intégration prévoit une formation/sensibilisation de l'encadrement aux questions environnementales et aux enjeux spécifiques à Veolia. Le réseau des Campus Veolia met à disposition des unités opérationnelles une offre de formation environnementale (cf. section 6.4.3.2 *infra*). Celle-ci est complétée par des formations pilotées localement, en fonction des besoins identifiés.

De plus, afin d'informer les collaborateurs du Groupe sur les grands enjeux sociétaux et environnementaux en lien avec l'actualité internationale ou politique, la direction du développement durable organise plusieurs conférences par an (deux en 2017) au cours desquelles interviennent des spécialistes de haut niveau. La retransmission de ces événements est disponible sur l'intranet du Groupe.

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 climatiques 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.

### 6.2.1.3 Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux

Compte tenu de la nature des activités du Groupe, les montants consacrés à la prévention des risques environnementaux, notamment des risques de pollution, constituent la grande majorité des dépenses et investissements. De manière plus ciblée, les investissements industriels ont représenté 1 738 millions d'euros en 2017 (cf. chapitre 3, section 3.3.2 *supra*), correspondant à des investissements de croissance et de mise en conformité.

Par ailleurs, le Groupe a engagé des dépenses au titre de la formation, des programmes de certification et de la mise en place du SME. Un budget spécifique pour la Recherche et Innovation a également été reconduit (cf. chapitre 1, section 1.4 *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 (comprenant les provisions pour remise en état de sites, pour démantèlement d'installations et pour risques environnementaux). En 2017, ce montant s'est élevé à 636,1 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 la norme ISO 14064 (cf. 6.2.3 *infra*), leur empreinte eau selon la norme ISO 14046 (cf. section 6.2.2.2 *infra*) et d'évaluer leur impact sur la biodiversité (cf. section 6.2.4 *infra*). Elle est disponible sur l'intranet du Groupe et couvre les trois métiers de Veolia : Eau, Déchets et Énergie.

## 6.2.2 GÉRER DURABLEMENT LES RESSOURCES NATURELLES EN FAVORISANT L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

*Gérer durablement les ressources naturelles en favorisant l'économie circulaire* est l'engagement qui porte sur la préservation des ressources naturelles (eau, air, sols, matières premières et énergie) ainsi que sur le développement de l'économie circulaire.

### 6.2.2.1 Favoriser l'économie circulaire

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, combustibles solides de récupération, etc.) ;
- la production d'énergie renouvelable et alternative à partir des déchets, de la récupération d'énergie fatale et de la valorisation des eaux usées en chaleur ou en biogaz ;
- la réutilisation des eaux ;
- la mutualisation de sites multi-clients (écologie industrielle et territoriale, réseaux de chaleur biomasse).

Fin 2017, le Groupe a contribué, à travers des organismes multi-acteurs et fédérations professionnelles du secteur des déchets, à la proposition du gouvernement français pour la définition d'une feuille de route de l'économie circulaire pour le pays. Le Groupe a également rejoint le programme économie circulaire *Factorio* du WBCSD, l'organisation mondiale des entreprises pour le développement durable, qui vise à favoriser les conditions contribuant à une économie plus durable au niveau mondial.

#### **Nouer des partenariats d'ampleur pour une gestion optimisée des ressources**

L'alliance mondiale inédite signée avec Danone, démarrée en 2016, s'est poursuivie en 2017. Elle porte sur la gestion des ressources naturelles et la réduction de l'empreinte environnementale autour de quatre thèmes majeurs : la gestion du cycle de l'eau, des déchets, l'agriculture durable et l'efficacité énergétique. Les sujets prioritaires sont la sécurisation des ressources en eau et la gestion durable des emballages plastiques.

#### **Stratégie en matière de recyclage et valorisation des plastiques**

Veolia a défini une stratégie plastiques afin de garantir à ses clients industriels des plastiques recyclés de qualité, correspondants à leurs exigences et comparables aux matériaux vierges. Le Groupe a acquis des sociétés spécialisées en Europe et au Japon et a déployé Liquisort®, une technologie innovante de tri pour les polypropylènes et un procédé breveté pour la production de PET de haute qualité (CleanPET®) servant à la production de nouvelles bouteilles alimentaires. Veolia a également noué 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. En 2016, 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, au niveau mondial.

Dans le cadre de son engagement pour un développement durable (cf. section 6.1 *supra*), *Gérer durablement les ressources naturelles en favorisant l'économie circulaire*, Veolia a pris pour cible 2020 de réaliser plus de 3,8 milliards d'euros de chiffres d'affaires liés à l'économie circulaire <sup>(1)</sup>. En 2017, ce montant s'élève à 4,4 milliards d'euros.

L'objectif 2020 est dépassé en 2017. Il avait été fixé sur la base de chiffres d'affaires prévisionnels issus du plan de croissance. Depuis 2017, le calcul de l'indicateur s'effectue sur la base de chiffres d'affaires réels issus du reporting financier.

	2015 <sup>(1)</sup>	2016 <sup>(2)</sup>	2017	Objectif 2020
Chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire	3,5	3,8	4,4	3,8

(1) Valeur estimée.

(2) La valeur 2016 publiée dans le document de référence 2016 était un estimé obtenu à partir d'un chiffre d'affaires prévisionnel issu du plan de croissance du Groupe. La valeur 2016 publiée dans ce présent document de référence a été recalculée à partir de chiffres d'affaires 2016 réels issus du reporting financier.

### 6.2.2.2 Économiser les ressources en eau

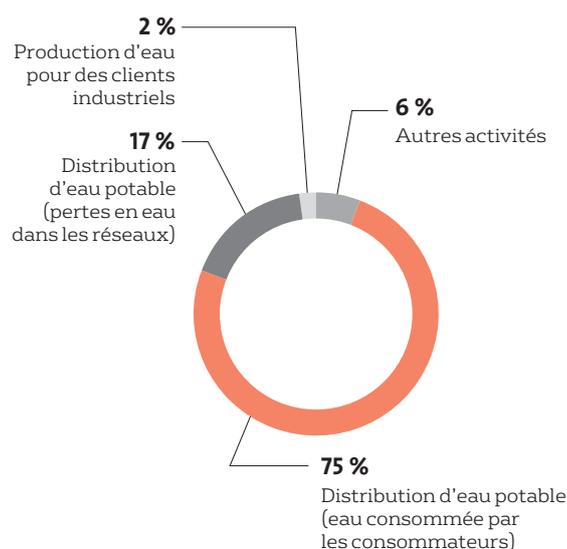
Veolia a le souci constant de diminuer les quantités d'eau prélevées sur la ressource, tant sur ses installations que sur celles exploitées pour le compte de ses clients.

#### Évolution et répartition des prélèvements d'eau par source

	2014	2015	2016	2017
Volume total d'eau prélevé (en m <sup>3</sup> ) <sup>(1)</sup>	9 788 592 772	9 858 502 612	9 813 100 474	10 011 329 033
Volume d'eau prélevé directement au milieu naturel (% du volume total)	95 %	93 %	93 %	92 %
Dont (en % du volume d'eau prélevé au milieu naturel) :				
• Volume d'eaux de surface prélevé	79 %	79 %	81 %	78 %
• Volume d'eaux souterraines prélevé	21 %	21 %	19 %	22 %
Volume d'eau prélevé sur un réseau de distribution (en % du volume total)	5 %	7 %	7 %	8 %

(1) Périmètre restreint, pour l'activité Energie, aux installations de production et de distribution de chaleur supérieures à 100GWhTh.

#### Répartition des prélèvements d'eau par activité en 2017



Les prélèvements les plus importants effectués ou gérés par le Groupe sont liés à son activité de production et de distribution d'eau potable (91 % du volume total prélevé). Dans le cadre des

contrats avec les collectivités, Veolia a produit 8,5 milliards de m<sup>3</sup> d'eau potable dans les 4 117 usines de production exploitées. Veolia a introduit 9,2 milliards de m<sup>3</sup> dans les réseaux de distribution, pour un linéaire exploité de 308 902 km.

#### Améliorer l'empreinte eau

Le Groupe a développé un indicateur d'empreinte eau, le *Water impact index* (WIIX), intégré dans l'outil global d'évaluation d'empreinte environnementale *GreenPath* (cf. section 6.2.1.3 *supra*), qui permet aux décideurs (entreprises, collectivités) de procéder aux arbitrages nécessaires en matière de gestion et d'utilisation de l'eau. Il peut être combiné avec l'empreinte carbone et s'applique aussi bien à des services publics d'eau et d'assainissement qu'à des clients industriels.

Dans le cadre de son plan environnement 2016-2018, Veolia s'est fixé comme objectif de réaliser **un diagnostic eau sur 90 % des sites à fort enjeu de stress hydrique** qu'il exploite. Les diagnostics sont réalisés à l'aide de l'outil WIIX associé à un outil d'évaluation du risque, le GEMI® Local Water Tool™ (LWT). Les 26 sites à fort enjeu de stress hydrique identifiés se répartissent entre les trois métiers du Groupe, Eau, Déchets et Énergie. En 2017, 69 % de ces sites ont réalisé un diagnostic. Les conclusions des diagnostics montrent que les unités opérationnelles exploitant ces sites avaient globalement déjà connaissance de la problématique de stress hydrique sur leur bassin et avaient proposé au client, ou mis en place, des solutions alternatives.

(1) Chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire : chiffre d'affaires des entités qui réalisent plus de 50 % de leur chiffre d'affaires sur les activités suivantes : la 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.

### Proposer des solutions techniques

Veolia propose à ses clients une large gamme de solutions techniques pour :

- protéger les ressources (identification des sources chroniques de dégradation des ressources, prévention des pollutions accidentelles, établissement et surveillance de zones protégées) ;
- optimiser la gestion dans une perspective de long terme (surveillance de la ressource, gestion des prélèvements sur le long terme, utilisation raisonnée de la ressource, amélioration du rendement des réseaux, lutte contre les eaux claires parasites, gestion de la demande, etc.) ;
- développer si besoin des ressources alternatives (réutilisation d'eau, recharge de nappe, dessalement d'eau de mer).

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.

### Réduire les pertes sur les réseaux de distribution

Dans de nombreuses villes, 20 à 50 % de l'eau produite est principalement perdue en raison de fuites sur les réseaux de distribution. Veolia a fait de la réduction de des pertes l'une de ses priorités. Ainsi, sur le périmètre *pro forma* 2011-2014, le volume de pertes en eau a diminué de 8,6 %, traduisant une nette amélioration sur la plupart des réseaux gérés par Veolia.

Certains contrats municipaux comportent un objectif de réduction des fuites notamment en réseau, par exemple le service d'eau potable de la métropole de Lille, dont l'objectif est d'augmenter les performances de réseau de 79 % à 85 % de rendement d'ici 2023.

### Consommation d'eau et rendement des réseaux desservant plus de 50 000 habitants

	2015 <i>Pro forma</i> (2015-2017)	2016 <i>Pro forma</i> (2015-2017)	2017 <i>Pro forma</i> (2015-2017)	Objectif 2018
Volume d'eau potable consommé (en millions de m <sup>3</sup> )	3 902	4 005	4 060	-
Volume des pertes en eau des réseaux de distribution (en millions de m <sup>3</sup> )	1 506	1 484	1 450	-
Taux de rendement des réseaux d'eau potable (en %)	72,2 %	73,0 %	73,7 % (√)	75 %

La diminution du volume des pertes en eau des réseaux de distribution, à périmètre *pro forma*, s'explique par la mise en place de programmes de réduction de fuites (recherches de fuites, sectorisation des réseaux, meilleure maîtrise du comptage, etc.). Elle traduit la capacité du Groupe à améliorer la performance de systèmes complexes.

### Promouvoir un comportement responsable des usagers et la digitalisation

Veolia a développé et propose à ses clients municipaux des outils pour sensibiliser et donner les moyens aux consommateurs finaux de maîtriser leur consommation (installation de compteurs individuels, tarification incitative).

	2016	2017	Objectif 2018
Solutions de compteurs intelligents (en millions)	4,4	5,1	↑
Part de consommateurs avec un tarif progressif (en %)	49	52	↑

Le Groupe tend à digitaliser ses métiers et propose des solutions dites « smart » aux collectivités et aux usagers. Ainsi, Veolia a développé une gamme de plateformes et applications apportant une vision globale des services d'eau, un accès direct et en temps réel aux données, permettant une forte réactivité et l'efficacité opérationnelle (Urban Board pour les élus facilite les interactions avec l'utilisateur et Urban Pulse, une application mobile pour le grand public).

### Développer la réutilisation de l'eau

L'économie des ressources passe aussi par le développement des ressources alternatives, à l'instar de la réutilisation des eaux épurées, qui se développe beaucoup depuis plusieurs années. En 2017, le volume d'eaux usées recyclées a augmenté de 103 % par rapport à 2011. Dans le cadre de son plan Environnement 2016-2018, Veolia s'est fixé comme objectif de continuer à développer le recyclage des eaux usées.

### Volume d'eaux réutilisées à partir d'eaux collectées et traitées

	2014	2015	2016	2017	Objectif 2018
Volume (en millions de m <sup>3</sup> )	314*	373*	373	355	↑

\* L'indicateur intègre désormais le métier Déchets, en plus du métier Eau. L'historique a été recalculé en conséquence.

La baisse du volume des eaux réutilisées à partir d'eaux collectées et traitées entre 2016 et 2017 est due principalement à la baisse des volumes collectés au Moyen Orient et à la fin d'un contrat aux États Unis.

### 6.2.2.3 Valoriser les déchets et réduire la consommation de matières premières

Les déchets résiduels sont le résultat ultime de toutes les phases de valorisation et de traitement. Veolia veille à prévenir leur production, rechercher les voies de valorisation et, en l'absence de valorisation possible, assurer leur traitement.

Résolument engagé dans la voie de la valorisation, notamment à travers le développement de filières de valorisation matière des déchets qui lui sont confiés pour traitement et des sous-produits de ses autres activités, Veolia contribue à réduire la consommation de matières premières par des tiers par la mise à disposition de matières premières secondaires.

Il cherche aussi à diminuer la consommation de matières premières sur les installations qu'il exploite.

#### Valoriser les déchets des clients

##### Valorisation des déchets traités

	2014	2015	2016	2017	Objectif 2018
Tonnage de déchets traités (en millions de t)	46,4	42,9	44,6	46,5	-
Taux de valorisation (matière et énergie) des déchets traités (en %)	65 %	67 % *	65 %*	65 % (√)*	70 %
Tonnage de matière recyclée issue de l'activité démantèlement (en t)		5 012	62 938	99 839	↑

\* Pro forma 2015-2017.

La collecte sélective et le tri des déchets (bois, papier, carton, verre, métaux, plastique...) produits par les industriels et les ménages permettent de procéder à leur recyclage pour les transformer en matériaux réutilisables. La gestion des fins de cycle industriel, identifiée comme thème de croissance prioritaire du Groupe (cf. chapitre 1, section 1.2.1.2 *supra*), contribue également à la fourniture de matières recyclées à travers l'activité de démantèlement. Les déchets qui ne peuvent être intégrés dans des filières de valorisation matière peuvent faire l'objet d'une récupération énergétique grâce à la chaleur produite par les incinérateurs équipés et à la valorisation du biogaz issu de la dégradation des déchets stockés.

Entre 2011 et 2017, le taux de valorisation matière des déchets traités a progressé de 15 % à 19 %. Dans le même temps le taux de valorisation énergétique est passé de 44 % à 47 %.

L'indicateur de valorisation globale des déchets est stable à *pro forma* (65 %) entre 2016 et 2017. L'augmentation des tonnages inertes non valorisés sur un contrat important en Asie est compensée par un accroissement des tonnages valorisés en Chine (biogaz) et en France (matière).

Ces indicateurs reflètent surtout la nature des contrats de Veolia (avec ou sans valorisation). 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.

#### Lutter contre le gaspillage alimentaire

Veolia développe une offre commerciale globale à destination des acteurs de la grande distribution incluant le traitement de leurs biodéchets, mais aussi, la revalorisation de leurs invendus vers des filières associatives, de dons et de réemploi.

En France en 2016, Veolia a signé un partenariat de cinq ans avec la start-up sociale et solidaire Eqosphere. Basé sur une dynamique d'*Open Innovation*, ce partenariat repose sur une complémentarité entre les deux acteurs : Veolia propose aux enseignes de la grande distribution de les accompagner globalement dans l'optimisation de la valorisation de leurs invendus et des biodéchets tandis qu'Eqosphere met en place des *process* de tri optimisés et forme les collaborateurs de magasins. Ce partenariat va permettre aux clients de réduire leurs volumes de déchets et de se conformer aux dispositions réglementaires de réduction du gaspillage alimentaire.

#### Valoriser les déchets résiduels d'activités et limiter la production de déchets ultimes

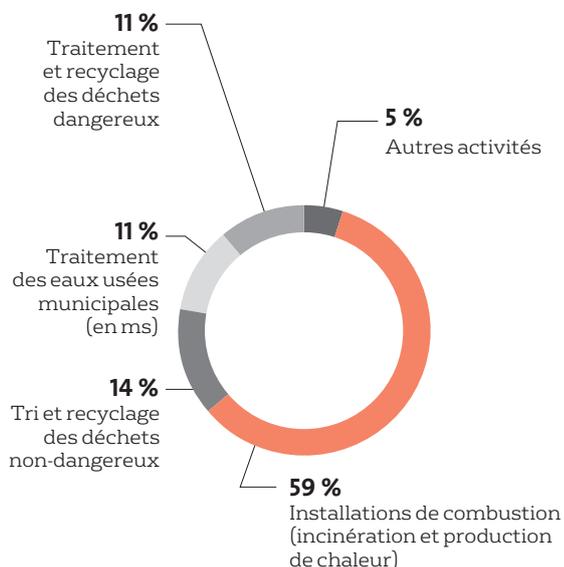
Les déchets résiduels sont le résultat ultime de toutes les phases de valorisation et de traitement. Veolia veille à prévenir leur production, rechercher les voies de valorisation et, en l'absence de valorisation possible, assurer leur traitement.

#### Évolution de la production de déchets résiduels

Métiers	Déchets résiduels produits	2014	2015	2016	2017
Eau	Boues issues du traitement de l'eau <sup>(1)</sup> (en kt de MS)	714	718	676	662
Déchets	Déchets non dangereux produits (en kt)	3 127	2 941	3 236	3 447
	Déchets dangereux produits (en kt)	650	650	705	742
Énergie	Quantité de mâchefers et de cendres <sup>(2)</sup> (en kt)	1 055	1 147	1 251	1 203

(1) Pour les stations d'épuration d'une capacité de traitement des eaux usées supérieure à 100 000 équivalent habitants.

(2) Pour les activités de production et de distribution de chaleur supérieures à 100 GWhTh.

**Répartition de la production de déchets résiduels par activité en 2017**

Les principaux déchets des activités du Groupe sont les mâchefers et les refiom issus de l'incinération, les cendres et mâchefers liés à la combustion du bois et du charbon dans les installations, les boues issues du traitement de l'eau usée, et les refus de l'activité de tri des déchets,

**Taux de valorisation des principaux déchets résiduels issus des activités du Groupe**

	2015	2016	2017	Objectif 2018
Taux de valorisation des déchets résiduels de combustion (en %)	56 %	58 %	61 %	↗
Taux de valorisation des boues d'assainissement (en %)	62 %	64 %	57 %	≥ 65 %
Taux de valorisation matière des déchets traités en centres de tri (en %)	90 %*	89 %*	89 %*	↗
Production de combustibles de substitution à partir des déchets traités (en kt)	923	1 097	1 169	↗

\* Pro forma 2015-2017.

**Limiter et valoriser les résidus d'incinération des déchets**

Les mâchefers, résidus solides non combustibles de l'incinération, représentent environ 18 % du tonnage des déchets non dangereux incinérés. Leur valorisation est réglementée, selon leur origine. Après une période de maturation et selon leur composition, ils peuvent être valorisés en matériaux de construction routière. Veolia est responsable contractuellement de la gestion de 59 % des mâchefers produits par les incinérateurs qu'il exploite, soit environ 1,1 million de tonnes, dont 84,8 % ont été valorisés en 2017. 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. Leur quantité représente environ 3 % des déchets incinérés pour les usines d'incinération d'ordures ménagères.

**Limiter et valoriser les résidus de combustion des installations thermiques**

La combustion des combustibles solides tels que le charbon, le lignite ou la biomasse produit des cendres, constituées principalement de matières minérales (non combustibles) et d'une faible quantité de carbone imbrûlé. La quantité de cendres produites dépend fortement de la teneur en matières minérales du combustible.

Celle-ci, généralement faible pour la biomasse, peut être élevée pour certains charbons.

Les cendres produites se répartissent entre celles sous foyer, appelées mâchefers, et celles dites volantes. Ces dernières sont transportées par les gaz de combustion et captées par les dispositifs de dépoussiérage pour n'émettre dans l'atmosphère qu'une quantité infime de poussières.

Le Groupe, qui s'attache à limiter la production des déchets de combustion par l'amélioration des techniques de combustion, les traite ou les valorise selon les réglementations locales.

**Valoriser les boues d'épuration**

Le traitement des eaux usées génère des boues qui concentrent la charge organique et minérale préalablement contenue dans les eaux. La croissance démographique et la performance accrue des systèmes d'assainissement, qui assurent des traitements de plus en plus sophistiqués, augmentent les quantités de boues produites au niveau mondial.

Pour répondre aux besoins de ses clients, collectivités publiques et industriels, 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 d'énergie et/ou de produits utilisables en agriculture ou dans l'industrie.

Les principales valorisations sont agronomiques (épandage ou compostage), quand la qualité des boues et la disponibilité de sols receveurs le permettent et énergétiques (méthanisation, utilisation comme combustible de substitution, incinération avec valorisation énergétique). En 2017, 49 % à minima des boues sont valorisées agronomiquement et 8 % à minima énergétiquement. Si Veolia promeut des solutions de valorisation des boues, le Groupe n'est pas toujours décisionnaire dans le choix de l'exutoire. La baisse en 2017 du taux de valorisation des boues est principalement liée à un changement de destination des boues sur plusieurs entités en Chine. Veolia veille à garantir en continu une qualité de boue compatible avec la filière de destination choisie par le client.

### Réduire la consommation de matière sur les sites exploités

Les matières premières consommées (hors combustibles) sont principalement les réactifs de traitement (urée, ammoniacale, coagulants et floculants notamment). Leur consommation est suivie en interne et est indirectement communiquée dans les émissions du scope 3 liées aux réactifs utilisés pour la production d'eau potable et le traitement des eaux usées (cf. section 6.2.3.2 *infra*).

Pour le métier Eau, la régulation prédictive des réactifs permet d'optimiser les dosages et de réduire les consommations. Ainsi le procédé Prédiflor™ conduit en moyenne à une réduction de 15 % de la consommation de coagulants. Par ailleurs, l'adéquation de la taille des cuves de stockage au besoin permet une meilleure gestion des approvisionnements, des consommations bien planifiées et une limitation ses rotations de camions.

Le Groupe a intégré l'optimisation de la consommation de matières premières et l'efficacité de leur utilisation à plusieurs niveaux. Sur le plan économique, un objectif de réduction de coûts, qui intègre les gains réalisés sur les achats de matières premières, a été défini et décliné à l'ensemble des activités. Cette action est menée en parallèle avec les objectifs de réduction des gaz à effet de serre du Groupe.

### 6.2.2.4 Optimiser les conditions d'utilisation des sols

#### Vers une gestion écologique des espaces

Les sites exploités par le Groupe ayant la plus grande emprise foncière sont les installations de stockage de déchets et les sites de production et de traitement d'eau. Toutefois ces emprises foncières ne constituent pas des zones intégralement imperméabilisées. La conception et les modes d'exploitation de ces sites mis en œuvre par le Groupe tendent à minimiser l'empreinte de ses activités en maximisant la part de sol favorable à un maintien et un développement de la biodiversité. Dans le cadre de sa démarche biodiversité (cf. section 6.2.4 *infra*), le Groupe a réalisé avec le support de l'UICN France un guide de gestion écologique qu'il met à disposition de ses sites. Il rassemble des fiches pratiques facilitant la mise en œuvre, de manière autonome, d'actions favorables aux écosystèmes, à intégrer lors de la conception et/ou de la gestion des sites. Les conditions d'utilisation des sols sont incluses dans les règles d'exploitation des sites et cohérentes avec l'engagement de gestion des écosystèmes du Groupe (axe gestion et aménagement écologiques des sites et pour ses clients de l'engagement biodiversité).

(1) L'arrêté du 21 juillet 2015 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 DBO<sub>5</sub> fixe des seuils de 80 % pour la DBO<sub>5</sub> et 75 % pour la DCO.

### 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. Après utilisation, les casiers sont recouverts dès que possible. Ces réaménagements favorisent le développement des écosystèmes locaux. Les casiers sont alors placés sous surveillance environnementale avant d'être restitués pour usage courant. Lorsque l'ensemble du site a été réaménagé, la surveillance est maintenue afin de s'assurer de la bonne recolonisation des milieux par les espèces plantées (phase de post-exploitation). Ces étapes sont intégrées dans les plans d'actions des sites à forts enjeux biodiversité.

### Mise en place de périmètres de protection autour des captages d'eau

Des périmètres de protection sont établis autour des sites de captages d'eau destinée à la consommation humaine, afin de préserver la ressource. À l'intérieur de ces périmètres, les activités humaines pouvant nuire directement ou indirectement à la qualité des eaux sont interdites ou strictement réglementées. Lorsqu'il exploite des champs captant, le Groupe met en œuvre des actions volontaires en faveur de la biodiversité (gestion différenciée des espaces verts, inventaires faune flore...) à l'instar des actions menées sur le champ captant de Crépieux-Charmy à Lyon.

### 6.2.2.5 Limiter les rejets de polluants dans l'eau

Veolia est en permanente recherche d'amélioration de sa performance pour réduire l'impact des rejets aqueux de ses activités.

Les principaux rejets des installations exploitées par le Groupe sont liés à son métier Eau. Veolia fournit ses services d'assainissement à près de 62 millions de personnes dans le monde et collecte 6,3 milliards de m<sup>3</sup> d'eaux usées. Il traite 5,7 milliards de m<sup>3</sup> dans les 2 878 usines de traitement des eaux usées urbaines qu'il exploite.

#### Collecter et dépolluer les eaux usées

Pour gérer efficacement les services de collecte et de dépollution des eaux usées, Veolia déploie une approche globale pour accompagner les collectivités en fonction de leur taille et de leurs enjeux. La garantie du succès du projet d'assainissement passe par les étapes identifiées : évaluation des besoins, définition d'une stratégie locale, garantie de la qualité, mesure de la performance du service et communication sur l'impact du service auprès des habitants.

Optimiser l'efficacité des procédés de traitement est une préoccupation constante pour Veolia, tant au niveau de l'exploitation des installations qui lui sont confiées que pour le développement de nouveaux procédés.

Les taux d'abattement moyens de la pollution, exprimés en DBO<sub>5</sub> et en DCO, des stations d'épuration exploitées par le Groupe sont de très bon niveau. Dans le cadre de son plan Environnement 2016-2018, Veolia s'est fixé des seuils de rendements minimum respectifs de 90 % et 85 %, bien supérieurs à ceux de la réglementation française <sup>(1)</sup>.

**Rendement épuratoire des stations de traitement des eaux usées d'une capacité supérieure ou égale à 100 000 équivalent habitants**

	2014	2015	2016	2017	Objectifs 2018
Rendement épuratoire en DBO <sub>5</sub> (en %)	94,7 %	96,0 %	96,0 %	95,8 % (v)	> 90 %
Rendement épuratoire en DCO (en %)	90,2 %	91,4 %	91,5 %	91,3 % (v)	> 85 %

Par ailleurs, dans le cadre de la directive-cadre sur l'eau en Europe, la surveillance des flux de nombreux micropolluants dangereux pour l'environnement a été instaurée, notamment en France, afin d'évaluer l'impact des rejets des stations d'épuration sur l'état écologique des masses d'eau.

**Une offre complète de surveillance**

Veolia, qui a développé des techniques d'analyses réglementaires, propose à ses clients une offre complète de suivi (prélèvements et analyse). Il a également identifié des outils biologiques pour mesurer l'effet de ces rejets sur des organismes cibles. Lorsque cela est nécessaire, le Groupe accompagne ses clients dans la définition et la mise en œuvre de solutions pour réduire ou éliminer les rejets de substances dangereuses dans le milieu naturel et gérer les risques. Il peut s'agir d'actions à la source (raccordement des industriels et police des réseaux, par exemple) ou d'actions de traitement (optimisation des filières, traitements complémentaires...).

**6.2.2.6 Limiter les polluants atmosphériques**

Dans le cadre de son engagement à lutter contre les pollutions, le Groupe s'attache à réduire ses émissions au-delà du respect des normes réglementaires en améliorant le traitement des rejets dans l'air et en développant des technologies plus performantes (traitement des fumées d'incinération, technologie de combustion à faible rejet d'oxydes d'azote (NO<sub>x</sub>) ou d'oxydes de soufre (SO<sub>x</sub>) pour les installations thermiques). Le Groupe poursuit ses efforts pour diminuer les consommations et favoriser l'utilisation de combustibles plus propres (fioul ou charbon basse teneur en soufre, gaz naturel, GNV pour les installations de combustion ou les véhicules, utilisation de véhicules électriques hybrides ou bi-modes).

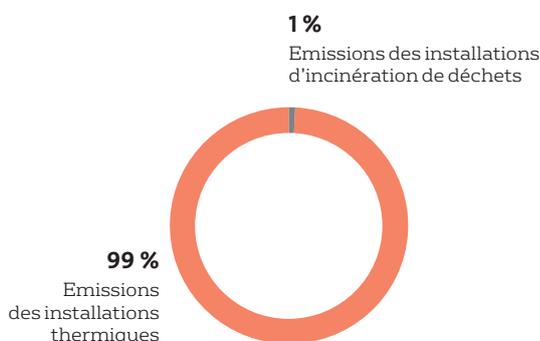
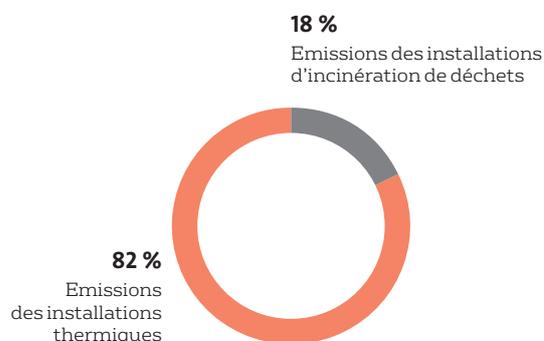
**Émissions de SO<sub>x</sub> et NO<sub>x</sub>**

	2014	2015	2016	2017
Émissions de SO <sub>x</sub> (en tonnes) <sup>(1) (2)</sup>	67 570	69 397	69 733	71 860
Émissions de NO <sub>x</sub> (en tonnes)	38 376	40 791	41 236	41 349

(1) Pour les installations de combustions, le calcul des émissions d'oxyde de soufre (SO<sub>x</sub>) et d'oxyde d'azote (NO<sub>x</sub>) fait référence à la directive européenne IED du 24 novembre 2010. Ces documents fixent les valeurs limites d'émissions en fonction des types de combustibles et des puissances d'installations.

(2) La méthode de calcul des émissions de SO<sub>x</sub> et de NO<sub>x</sub> peut être différente en fonction de l'activité. Pour les incinérateurs de déchets du Groupe, et plus particulièrement en Europe, les mesures de poussières, COT, HCl, SO<sub>2</sub>, HF, CO, NO<sub>x</sub> et le débit des fumées sont mesurés en continu. Les analyseurs délivrent des mesures de concentrations des substances toutes les minutes environ. Pour les installations thermiques il s'agit d'une méthode d'évaluation basée sur les consommations d'énergie et les valeurs limites d'émissions fixées par la réglementation 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.

**Répartition des émissions de SO<sub>x</sub> en 2017 (en %)****Répartition des émissions de NO<sub>x</sub> en 2017 (en %)**

## Émissions des installations thermiques

Dans le cadre de son plan environnemental 2016-2018, Veolia s'est fixé comme objectif de réduire les émissions atmosphériques par unité d'énergie produite.

### Flux moyen rejeté par les installations thermiques de plus de 100 GWh

	2015	2016	2017	Objectif 2018
NO <sub>x</sub> (g/MWh)	363	322	299	↘
SO <sub>x</sub> (g/MWh)	484	295	244	↘
Poussières (g/MWh)	17	15	12	↘

La baisse, en 2017, des émissions de NO<sub>x</sub>, SO<sub>x</sub> et poussières démontre les efforts du Groupe en matière de capture et de traitement des polluants dans l'air en sortie d'usine de production de chaleur, menés par les sites et les centres d'excellence métiers/techniques.

## Émissions des incinérateurs de déchets

Dans le cadre de son plan environnemental 2016-2018, Veolia continue à utiliser la référence réglementaire la plus stricte, celle de l'Union européenne, pour évaluer sa performance globale, sur un périmètre monde. En 2017, comme les années précédentes, les concentrations moyennes des émissions sont inférieures aux valeurs limites de la directive européenne.

### Émissions des unités d'incinération de déchets dangereux et non dangereux en 2017

	CO mg/Nm <sup>3</sup>	NO <sub>x</sub> mg/Nm <sup>3</sup> (1)	SO <sub>2</sub> mg/Nm <sup>3</sup>	HCl mg/Nm <sup>3</sup>	Poussières mg/Nm <sup>3</sup>	Dioxines ng/Nm <sup>3</sup>
Concentration moyenne des émissions des unités d'incinération des déchets dangereux et non dangereux	8,6	121,4	12,4	6,1	1,8	0,01
Objectifs 2018 (2)	< 50	< 200	< 50	< 10	< 10	< 0,1

(1) Pour les NO<sub>x</sub>, la norme dépend du débit : 200 mg/Nm<sup>3</sup> pour les usines > 6 t/h et 400 mg/Nm<sup>3</sup> pour les usines < 6 t/h.

(2) Les objectifs 2018 sont fixés à partir des valeurs limites de la directive européenne 2000/76/CE du 4 décembre 2000, abrogée par la directive IED du 24 novembre 2010 et transcrite en droit français par 2 arrêtés du 20 septembre 2002 (Moyennes journalières).

### 6.2.2.7 Limiter les pollutions du sol

Sur l'ensemble des sites qu'il exploite, Veolia veille à ne pas être à l'origine de pollution chronique ou accidentelle du sol par le respect de bonnes conditions de stockage et d'utilisation des matières, la bonne gestion des eaux pluviales et des effluents engendrés au cours des procédés de traitement et le maintien opérationnel des moyens de lutter contre d'éventuels déversements accidentels.

#### Prévention et surveillance sur les sites de stockage de déchets

Les installations de stockage de déchets, qui sont les sites exploités par le Groupe ayant la plus grande emprise foncière, sont soumises à des standards minimaux internes pour leur conception et leur exploitation. Ces standards incluent une étude géologique des caractéristiques du sol, la mise en place d'un système d'étanchéité comprenant une double barrière (active et/ou passive avec la pose de géomembranes contrôlées et certifiées par un prestataire extérieur), des systèmes de collecte et de traitement des lixiviats et eaux de surface sur site ou dans des unités extérieures, ainsi que la surveillance des eaux souterraines.

Pendant toute la durée de l'exploitation et de la post-exploitation (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, démontrer l'existence de mesures équivalentes ou obtenir une dérogation sur la base de mesures de surveillance complémentaires.

#### Restaurer et entretenir la qualité des sols

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. la section 6.2.2.3 *supra* Valoriser les déchets résiduels d'activités et limiter la production de déchets ultimes).

### 6.2.2.8 Limiter les nuisances locales

Dans toutes ses activités, le Groupe s'emploie à minimiser les éventuelles nuisances.

#### Limiter, capter et traiter les odeurs

Le processus naturel de décomposition de la matière organique peut générer des molécules odorantes. Ce processus concernant plusieurs de ses activités (traitement biologique des eaux, compostage, collecte des ordures ménagères, installations de stockage de déchets), la lutte contre les émissions olfactives est une préoccupation constante pour Veolia qui veille à les limiter, les capter et les traiter.

Veolia met directement en œuvre des solutions et accompagne ses clients lorsque c'est à eux qu'incombent les investissements correspondants. 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, composés 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 prendre les mesures adaptées.

### Limiter le bruit lié à la collecte des déchets

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. Veolia mène des études et a développé des solutions particulièrement innovantes comme la collecte pneumatique qui réduit considérablement la circulation des camions en ville.

## 6.2.3 CONTRIBUER À LA LUTTE CONTRE LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE

### 6.2.3.1 Enjeux et objectif 2 degrés

Veolia souscrit aux conclusions du 5<sup>e</sup> rapport du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) et œuvre pour le passage à une logique d'économie circulaire, l'accompagnement des territoires et industries dans la transition énergétique et le déploiement de solutions d'adaptation aux conséquences des dérèglements climatiques. La stratégie de Veolia intègre la prise en compte du changement climatique et la contribution du Groupe à l'atténuation des émissions et à l'adaptation, comme le requiert l'article 173 de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte, ainsi que les recommandations de la Task Force on Climate-related Financial Disclosure - TCFD (cf. section 1.2.3 *supra*).

Les émissions scope 1 et 2 de GES gérées par le Groupe proviennent pour 48 % de son métier Énergie (liées à l'exploitation de réseaux de chaleur principalement) et pour 41 % de son métier Déchets (émissions de méthane - CH<sub>4</sub> - dans les centres de stockage de déchets et émissions de CO<sub>2</sub> par les incinérateurs principalement). Ces métiers représentent respectivement 20 % et 36 % de son chiffre d'affaires. Le métier Eau (44 % du chiffre d'affaires) représente 11 % des émissions (liées à la consommation d'électricité principalement). Le Groupe calcule aussi les émissions liées à son scope 3 (cf. section 6.2.3.2 *infra*).

En 2017, les GES non émis grâce à l'action du Groupe représentent 59 % des émissions (scope 1 et 2).

Au lendemain de l'Accord de Paris sur le climat (décembre 2015), Veolia travaille sur sa contribution à l'objectif 2 degrés. Ces travaux de recherche ont pour but de produire des scénarii : prise en compte des INDC <sup>(1)</sup> et trajectoires 2 degrés par activité du Groupe.

Dès aujourd'hui, 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 6.2.1.3 *supra*).

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 le *Business Leadership Criteria* du *Global Compact*, le *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 même temps, Veolia s'est doté d'un prix interne du carbone haussier jusqu'en 2030, traduisant sa vision de l'évolution des réglementations sur ses marchés et applicable aux projets d'investissement.

#### Une participation active aux conférences climat

Veolia est engagé dans la conférence internationale de la Convention Cadre des Nations unies sur le Changement Climatique (CCNUCC). Les COP 20, 21 et 22 ont été l'occasion pour le Groupe de réaffirmer sa position en matière d'atténuation et d'adaptation aux changements climatiques. Lors de la COP23 à Bonn en 2017, Veolia a organisé un side-event sur le Pavillon France sur les enjeux de l'adaptation, en présence d'intervenants de haut niveau comme Jean Jouzel, ancien vice-président du GIEC. Durant cet événement, Veolia a présenté des solutions d'adaptation aux catastrophes naturelles, et notamment le projet mis en place à la Nouvelle-Orléans pour accompagner la ville dans sa stratégie de résilience.

Veolia contribue à la 2050 Pathways Platform au travers de Nazca « Tracking Climate Action ». Veolia est membre en particulier de la CCAC, de Global Alliance for Building and Construction en faveur de l'efficacité énergétique, de Sustainable Energy for all (SE4All) et de la Business Alliance for Water and Climate.

En décembre 2017, en amont du One Planet Summit, Veolia a signé le *French Business Climate Pledge* soutenu par 91 entreprises françaises. Déjà signataire de la démarche initiale lancée en amont de la COP21 en 2015, Veolia a réaffirmé à cette occasion ses engagements pour lutter contre le dérèglement climatique, et la mise en place d'actions nécessaires pour accélérer cette transition.

(1) INDC : *Intended Nationally Determined Contribution*.

Dans le cadre de son engagement pour un développement durable (cf. section 6.1 *supra*), *Contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique*, le Groupe a pris pour objectif, à horizon 2020, de :

- capter plus de 60 % de méthane des centres de stockage de déchets gérés ;
- cumuler 100 millions de tonnes équivalent CO<sub>2</sub> d'émissions réduites <sup>(1)</sup> ;
- cumuler 50 millions de tonnes équivalent CO<sub>2</sub> d'émissions évitées <sup>(1)</sup>.

Le pilotage de la politique de lutte contre le dérèglement climatique s'effectue au plus haut niveau du Groupe. Le directeur de la direction du développement durable, par ailleurs administrateur représentant les salariés au conseil d'administration de Veolia Environnement, anime le comité développement durable qui coordonne et initie les actions liées aux engagements.

Le directeur de la zone Europe du Nord, membre du comité exécutif, préside la *Task Force* interne Stratégie & Climat, chargée de décliner l'engagement du Groupe *Contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique* dans les activités du Groupe (financement de projet, orientation pour la R&I, méthodes de reporting, actions de plaidoyer).

Le positionnement de Veolia sur la production d'énergie à partir de charbon a été évoqué lors du séminaire stratégie du conseil d'administration de 2016 et lors d'un comité recherche, innovation et développement durable en décembre 2017 (cf. chapitre 7, section 7.2.2.4 *infra*). Pour nourrir sa réflexion, Veolia a lancé un programme de consultation de tiers autour de son président-directeur général

et de membres du comex : un comité des *critical friends* en janvier 2017 (cf. section 6.3.1.1 *infra*) et une réunion d'experts externes dans le domaine de l'énergie et du climat en novembre 2017, réunion à laquelle ont également participé des membres du comité des *critical friends*.

### 6.2.3.2 Émissions liées aux activités du Groupe

#### Reporting des émissions : l'importance des choix méthodologiques

Dans un souci de transparence et de conseil vis-à-vis de ses clients, Veolia reporte et publie depuis de nombreuses années les émissions de gaz à effet de serre sur le périmètre des activités sous contrôle opérationnel du Groupe, quel que soit le taux d'intégration dans les états financiers (cf. section 6.5 *infra*).

Dans son reporting, Veolia a choisi de tenir compte de l'impact réel du méthane. Le pouvoir de réchauffement global de ce gaz, calculé sur 100 ans, est 28 fois plus important que celui du CO<sub>2</sub> (5<sup>e</sup> rapport du GIEC). Or, de nombreuses entreprises et pays reportent avec un pouvoir de réchauffement de 25 (4<sup>e</sup> rapport du GIEC). Ce choix augmente de 12 % les émissions liées au méthane et fait passer le scope 1 du Groupe de 27,7 à 29,5 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> équivalent en 2017. Si les activités de recyclage et de valorisation des déchets et de traitement des eaux usées engendrent des émissions de méthane, l'expertise du Groupe permet le captage du biogaz et sa valorisation énergétique.

#### Évolution des émissions de GES des activités sous contrôle opérationnel <sup>(2)</sup>

	2015	2016	2017
Scope 1 - Émissions directes (en millions de tonnes eq. CO <sub>2</sub> )	27,5	28,5	29,5 (✓)
Scope 2 - Émissions indirectes (en millions de tonnes eq. CO <sub>2</sub> )	7,5	5,3	5,2 (✓)
TOTAL (en millions de tonnes eq. CO <sub>2</sub> )	35,0	33,8	34,7 (✓)

L'augmentation du scope 1 de Veolia est liée, pour partie à la croissance du Groupe (cf. section 6.2.3.3 *infra*) et pour partie aux émissions de méthane sur les centres de stockage de déchets

(cf. section 6.2.3.4 *infra*). Le scope 2 de Veolia reste quant à lui maîtrisé sur l'année 2017 avec une légère baisse, pour un chiffre d'affaire en croissance.

(1) Sur la période 2015-2020.

(2) Le GHG Protocol propose plusieurs manières de consolider les émissions de GES :

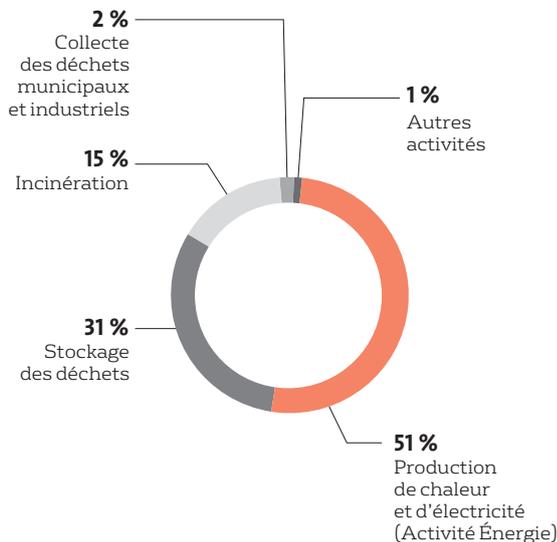
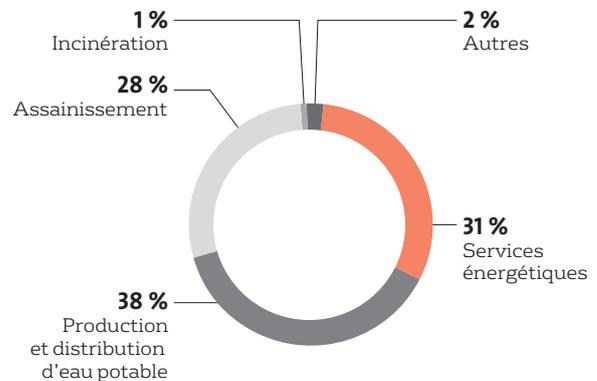
- l'approche contrôle opérationnel (émissions de GES consolidées à 100 % sur le périmètre sous contrôle opérationnel, même si les actifs ne sont pas détenus en totalité par le Groupe) ;
- l'approche par mise en équivalence (consolidation des émissions de GES selon la part de capitaux propres détenue dans l'entité, sur le périmètre du reporting environnemental) ;

Veolia a retenu la première approche qui correspond à son métier d'exploitant (En 2016, les émissions du périmètre opérationnel étaient de 33,8 MtCO<sub>2</sub>eq et celle par l'approche par mise en équivalence de 26,9 MtCO<sub>2</sub>eq, soit des intensités carbone respectives de 1 384 et 991 tonnes de CO<sub>2</sub>eq./millions d'euros).

(3) Dans la prise en compte des émissions évitées par la production d'énergie dans des unités de cogénération, par rapport à des centrales thermiques classiques.

## Répartition par activité des émissions gérées par le Groupe

Répartition des émissions du scope 1 par activité en 2017

Répartition des émissions du scope 2 par activité en 2017 <sup>(1)</sup>

## Trajectoires d'émissions

Le Groupe milite pour une comptabilité scientifique des émissions de gaz à effet de serre (GES) et une définition scientifique des trajectoires de réduction des gaz à effet de serre.

À ce titre, Veolia Environnement est membre du conseil d'administration de l'organisme indépendant responsable de la comptabilité française des polluants atmosphériques et gaz à effet de serre, le Centre interprofessionnel technique d'études de la pollution atmosphérique (CITEPA). Veolia a participé à l'étude financée par l'Agence française de développement (AFD) sur le suivi des émissions de GES et des polluants atmosphériques, dans le cadre de la coopération sino-française.

Les objectifs 2020 du Groupe ont été établis sur la base de l'évolution de son activité présentée aux investisseurs dans le plan long terme et du calcul des émissions de GES associées activité par activité.

Les scénarii 2 degrés et 1,5 degré pour les secteurs d'activité du Groupe (chauffage urbain collectif, valorisation des déchets, production et traitement de l'eau) sont encore peu documentés. Veolia explore les implications de ces scénarii avec les données scientifiques disponibles sur le RCP2.6 <sup>(2)</sup> sur les pays ou zones où le Groupe opère. Veolia a initié des échanges avec l'Agence Internationale de l'Énergie (AIE) sur la problématique du chauffage urbain et celle des déchets, incluant le recyclage et la valorisation. Le Groupe a rejoint l'initiative *Science Based Target*. Toutefois, il n'existe pas de trajectoire 2 °C pour les secteurs d'activité du Groupe : un

travail de recherche par les scientifiques (AIE, universités...) est encore nécessaire afin de définir des scénarii et méthodologies adéquats.

Etant, de par ses activités, naturellement contributeur aux efforts de réduction des émissions de GES des territoires et des pays, le Groupe suit aussi les INDC <sup>(3)</sup> des pays où il opère, en particulier la Stratégie Nationale Bas Carbone de la France.

Les émissions de scope 3 <sup>(4)</sup>

Le Groupe évalue aussi les émissions de gaz à effet de serre qui sont dans son périmètre d'influence en calculant une partie de son scope 3. En 2017, la part scope 3 des émissions liées à la consommation d'électricité (8,2 millions de tonnes équivalent CO<sub>2</sub>) et les émissions liées à l'achat de chaleur et d'électricité pour distribution à travers les réseaux exploités par le Groupe (6,8 millions de tonnes équivalent CO<sub>2</sub>) représentent plus de 90 % du scope 3.

Les émissions liées aux achats de produits et services sont principalement dues aux réactifs utilisés pour la production d'eau potable et le traitement des eaux usées soit 0,5 million de tonnes équivalent CO<sub>2</sub> <sup>(5)</sup>. Les émissions liées aux déplacements professionnels (aériens et ferroviaires) pour les sociétés du Groupe sur le périmètre France sont de 10 647 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>. Veolia est engagé dans une démarche d'achats responsables qui contribue à la maîtrise des émissions de scope 3 (cf. section 6.3.2.4 *infra*).

(1) Selon le GHG Protocole, les émissions liées à la chaleur et à l'électricité achetées et distribuées sans transformation sont comptabilisées dans le scope 3. Seules les pertes physiques des réseaux de distribution de chaleur et d'électricité restent comptabilisées dans le scope 2.

(2) RCP2.6 : Scénario de référence du GIEC pour fixer l'objectif de limiter la hausse de température à 2 °C en fin de siècle par rapport à la période pré-industrielle.

(3) INDC : Intended Nationally Determined Contribution.

(4) Le guide sectoriel du GHG protocole du secteur des déchets est en cours de révision, en particulier pour mieux identifier les émissions indirectes de l'activité.

(5) Ces indicateurs sont calculés en utilisant la somme des volumes produits et la somme des volumes d'eaux usées entrant dans les STEP pour traitement auxquelles sont associés les facteurs d'émission respectifs liés aux intrants (réactifs). Source ADEME.

### 6.2.3.3 Contribuer à réduire et éviter les émissions de GES

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
<b>ENERGIE</b> Réduction des émissions de GES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonne utilisation de l'outil de transformation de l'énergie (efficacité énergétique) permettant de consommer moins de combustible pour une même production d'énergie.</li> <li>• Recours aux énergies renouvelables et alternatives en substitution d'énergies fossiles chaque fois que cela est possible (biomasse, géothermie, solaire, éolien...).</li> <li>• Optimisation de la fourniture des services énergétiques (maîtrise intégrée de l'énergie) favorisant chez les consommateurs une utilisation rationnelle de l'énergie.</li> <li>• Production combinée de chaleur et d'électricité (cogénération).</li> </ul>
<b>DÉCHETS</b> Réduction des émissions de GES Emissions de GES évitées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captage et traitement du biogaz issu des centres de stockage de déchets.</li> <li>• Autoconsommation de chaleur et d'électricité issues de l'incinération des déchets et de la valorisation du biogaz.</li> <li>• Autres actions permettant de limiter la consommation de carburants et d'énergie.</li> <li>• Vente de chaleur et d'électricité issues de l'incinération des déchets et de la valorisation du biogaz issu des centres de stockage de déchets et des méthaniseurs.</li> <li>• Recyclage des matières premières contenues dans les déchets.</li> <li>• Production de combustibles de substitution à partir des déchets.</li> </ul>
<b>EAU</b> Réduction des émissions de GES Emissions de GES évitées	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconsommation d'une partie de la production de chaleur et d'électricité à partir de sources renouvelables (biogaz issu de la digestion des boues, récupération de l'énergie potentielle de l'eau par micro-turbinage hydraulique, pompes à chaleur...).</li> <li>• Optimisation de la consommation énergétique des installations.</li> <li>• 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 micro-turbinage hydraulique, pompes à chaleur...).</li> </ul>

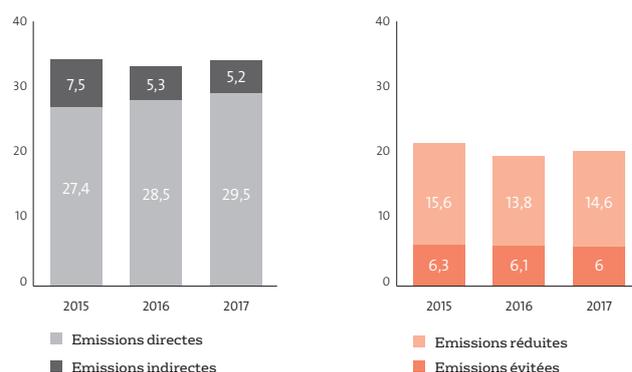
6

Les émissions directes du Groupe augmentent de 1 million de tonne équivalent CO<sub>2</sub>. Cette hausse est liée :

- à la croissance externe (un centre de stockage de déchet en Amérique latine, un site de fourniture de chaleur industrielle alimentée en charbon en Asie) ;
- à une augmentation de la production thermique et électrique des cogénérations fonctionnant au gaz et au charbon aux USA et en Europe ;
- à une hausse des activités sur les centres de stockage en Chine qui ont un taux de captage en deçà de la moyenne du Groupe.

Les émissions réduites sont plus importantes en 2017, grâce à la contribution des activités Déchets et Énergie.

#### Évolution des émissions de GES (millions de tonnes éq. CO<sub>2</sub>)



**Cumul des émissions réduites et évitées depuis 2015**

	2015	2016	2017	Objectif 2020
Cumul des émissions réduites depuis 2015* (en millions de tonnes éq. CO <sub>2</sub> )	15,6	29,4	44 (v)	100
Cumul des émissions évitées depuis 2015 (en millions de tonnes éq. CO <sub>2</sub> )	6,3	12,4	18,2 (v)	50

\* En 2016, Veolia a aligné le calcul de son scope 2 énergie sur le GHG protocole. Le scénario de référence de calcul des émissions réduites en est modifié.

**6.2.3.4 Bilan du captage du méthane**

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 %.

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Objectif 2020
Taux de captage du méthane des centres de stockage des déchets (en %)	49 %	52 %	56 %	57 %	53 %	51 % (v)	≥ 60 %

La progression du taux de captage de méthane entre 2012 et 2015 traduit la volonté du Groupe d'installer de nouveaux puits de captage et d'améliorer la performance des installations existantes. En 2017, le taux de captage est en recul en raison d'une hausse d'activité en Chine sur des centres de stockage ayant un taux de captage en deçà de la moyenne du Groupe. Le taux de valorisation du méthane capté s'améliore quant à lui, passant de 78 % à 83 % entre 2015 et 2017, traduisant les efforts du Groupe pour valoriser le méthane qu'il capte plutôt que le brûler en torchère sans valorisation.

**6.2.3.5 Économiser et préserver les ressources énergétiques**

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, dans les installations qu'il exploite et à travers son offre de services énergétiques ;
- privilégier le recours aux énergies renouvelables et alternatives ;
- valoriser au maximum le potentiel énergétique des déchets ou des eaux à traiter ou issu des installations exploitées.

Les plus fortes consommations d'énergie, incluant les combustibles, du Groupe sont celles liés à l'activité Énergie, en particulier pour la production de chaleur pour le chauffage urbain et la fourniture de chaleur aux industriels, hôpitaux et bâtiments tertiaires. Néanmoins, la question énergétique est également un enjeu pour les activités Eau et Déchets qui concourent à la consommation et à la production d'énergies renouvelables et alternatives du Groupe.

**Évolution de la consommation d'énergie**

	2015	2016	2017	Contribution des métiers (en %)		
				Eau	Déchets	Énergie
Consommation totale d'énergie <sup>(1)</sup> (en millions de MWh)	122,8	112,7	112,6 (v)	8 %	33 %	59 %
• Dont consommation totale d'énergie thermique (en millions de MWh)	110,7	100,5	101	2 %	35 %	63 %
• Dont consommation totale d'énergie électrique (en millions de MWh)	12,1	12,1	11,6	64 %	15 %	21 %

(1) Dans le cas où Veolia opère un réseau de distribution la chaleur sans produire la chaleur, l'intégralité de la chaleur achetée n'est plus comptabilisée dans les consommations depuis 2016. Seules les pertes de chaleur du réseau le sont. Il en est de même pour l'activité de distribution d'électricité sans production.

Le tableau présente la consommation de combustibles pour la production d'énergie ainsi que la consommation d'énergie nécessaire au fonctionnement des installations exploitées par le Groupe.

### Évolution de la consommation d'énergies renouvelables et alternatives <sup>(1)</sup>

	2015	2016	2017	Contribution des métiers (en %)		
				Eau	Déchets	Énergie
Consommation d'énergies renouvelables ou alternatives (en millions de MWh)	42,0	42,9	43,2	2 %	78 %	20 %
Dont part d'énergies renouvelables ou alternatives consommées pour le Groupe (en %)	34 %	38 %	38 %	-	-	-
Consommation d'énergies renouvelables (en millions de MWh)	26,6	26,4	26,4	4 %	68 %	28 %

### Évolution de la production d'énergie

	2015	2016	2017	Contribution des métiers (en %)		
				Eau	Déchets	Énergie
Production totale d'énergie (thermique et électrique) (en millions de MWh)	62,6	53,8	54,4 (v)	1 %	16 %	83 %
• Dont production d'énergie thermique (en millions de MWh)	45,0	37,2	37,3	1 %	9 %	90 %
Production d'énergies renouvelables ou alternatives (en millions de MWh)	16,1	16,3	16,3	5 %	53 %	42 %
• Part d'énergies renouvelables alternatives produites <sup>1</sup>	26 %	30 %	30 %	-	-	-
Production d'énergies renouvelables (en millions de MWh)	11,7	11,5	11,5	7 %	41 %	52 %

Dans le cadre de son plan Environnement 2016-2018, Veolia s'est fixé pour objectif d'augmenter la production d'énergie renouvelable et alternative de 5 % par rapport à 2015, sur l'ensemble de ses activités.

### Évolution de la production d'énergie renouvelable et alternative

	2015	2016	2017	Objectif 2018
Production d'énergie renouvelable et alternative (en millions de MWh)	16,1	16,3	16,3	↑
Augmentation par rapport à 2015 (en %)	-	+1 %	+1 %	+5 %

La part renouvelable et alternative dans la production d'énergie totale progresse de 23 % en 2012 à 30 % en 2017. La production d'énergie renouvelable et alternative est stable en 2017 (+1 % par rapport à 2015). Elle n'a pas augmenté en raison de la fin d'un contrat important en Lituanie, à Vilnius. La mise en service début 2018 de deux nouvelles installations à base de biomasse au Canada devrait entraîner une hausse de la production.

Veolia s'est également doté d'objectifs distincts en fonction des spécificités de ses métiers, comme exposé ci-dessous.

#### Métier Énergie : générer des économies et diversifier le mix énergétique

Veolia assure la gestion de l'énergie sur plus de 40 210 installations énergétiques dans le monde, allant des réseaux de chauffage urbain aux chaudières d'ensembles de logements, de bâtiments commerciaux ou industriels. L'optimisation du rendement énergétique de ces équipements thermiques repose sur la qualité de leur exploitation et de leur maintenance, ainsi que sur leur modernisation. Les réseaux de chaleur qui offrent des performances énergétiques optimisées par la concentration de

la production sur un seul site et la cogénération – production simultanée d'énergie thermique et d'électricité – sont par ailleurs des axes forts de développement. Veolia conduit également une politique de diversification de son mix énergétique vers les énergies renouvelables.

La part de biomasse combustible consommée dans les métiers de l'énergie est passée de 6 % en 2011 à 9 % en 2016. En 2017, cet indicateur est stable : les hausses observées en Hongrie ou en Finlande ont permis de compenser la fin du contrat de Vilnius en Lituanie qui comportait 26 % de biomasse dans ses consommations.

(1) Les énergies alternatives 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.

## Indicateurs de performance énergétique du plan environnement 2016-2018

	2015*	2016	2017	Objectif 2018
Émissions de CO <sub>2</sub> par MWh de chaleur et d'électricité vendues (en kg CO <sub>2</sub> /MWh)	359	382	372	↘
Économie d'énergie primaire (en MWh) liée à la cogénération sur les installations de production et de distribution de chaleur de plus de 100 GWh/an	5 336 805	6 144 259	5 872 669	↑
Rendement énergétique des réseaux de chaleur (en %) délivrant plus de 100 GWh/an	84 %	85 %	87 %	↑
Économies d'énergie (exprimées en tonnes équivalent CO <sub>2</sub> non émises) grâce à l'optimisation des services énergétiques aux bâtiments (ex : Hubgrade...)	Non mesuré	8 850	9 840	↑
Part de biomasse dans le mix énergétique (en %)	8 %	9 %	9 %	↑

\* 2015 est l'année de référence du plan Environnement 2016-2018.

Dans le cadre de ses contrats de production de chaleur, Veolia est spécialiste de l'exploitation d'installations de cogénération. Ces installations permettent d'améliorer le rendement énergétique, en y adjoignant la production simultanée d'électricité. Le parc de Veolia est un parc récent, ce qui permet de disposer des meilleures technologies disponibles pour limiter la pollution et améliorer les rendements de production. L'âge moyen des installations (ou leur dernière réhabilitation majeure) est de 11 ans en 2016. La diminution des économies d'énergie primaire liées à la cogénération entre 2016 et 2017 est due à la fin du contrat de Vilnius en Lituanie.

L'évolution du ratio CO<sub>2</sub>/MWh est liée au changement de méthodologie pour le calcul de l'énergie produite. Depuis 2016, dans un souci de plus grande transparence, la chaleur et l'électricité achetées pour être distribuées ne sont plus incluses dans les indicateurs de consommation et de production d'énergie.

### Métier Eau : optimiser la consommation électrique et rechercher l'autosuffisance

Veolia développe un savoir-faire en vue d'atteindre l'autosuffisance énergétique ou de l'approcher, pour le traitement des eaux usées. En effet, l'énergie théorique contenue dans les eaux usées est de deux à plus de cinq fois supérieure à celle nécessaire pour les traiter.

Le Groupe cherche à minimiser la consommation des installations qu'il exploite (en eau et assainissement, réseaux et usines) à travers le référencement de bonnes pratiques et de choix technologiques

efficaces, le développement d'outils de diagnostic et la mise en place d'audits énergétiques ou de certifications – le système de management de l'Eau France est certifié ISO 5001:2011. La politique de renouvellement des équipements vise également à optimiser les consommations énergétiques.

Parallèlement, Veolia étudie et évalue, dans sa recherche de la solution optimale de traitement des boues d'épuration (cf. section 6.2.2.3 *supra* Valoriser les déchets), les options de valorisation énergétique (méthanisation, incinération ou co-incinération avec valorisation énergétique...) et cherche à optimiser l'efficacité énergétique de ses procédés de traitement. Par ailleurs, partout où cela est techniquement possible et économiquement intéressant pour son client, Veolia cherche à renforcer la production d'énergie *via* des équipements de production d'électricité renouvelable : panneaux solaires, éoliennes, etc. Il travaille à évaluer l'énergie récupérable en plaçant des turbines en sortie de station d'épuration, comme à Bruxelles (Belgique). Le Groupe poursuit ses recherches sur l'utilisation des pompes à chaleur.

Ainsi, de plus en plus d'usines d'assainissement sont des exemples d'efficacité énergétique. En Allemagne, Veolia a lancé une démarche d'économie d'énergie et de production d'énergie à partir de biogaz sur toutes les installations équipées de digesteur de boues. Cette démarche permet d'atteindre aujourd'hui l'autonomie énergétique sur trois stations d'épuration (Braunschweig, Görlitz et Schönebeck, soit environ 520 000 eq. habitants).

## Indicateurs de performance énergétique du plan environnement 2016-2018

	2015* (pro forma 2015-2017)	2016 (pro forma 2015-2017)	2017 (pro forma 2015-2017)	Objectifs 2018
Électricité consommée pour la production d'eau potable (en Wh/m <sup>3</sup> ) par les usines de plus de 60 000 m <sup>3</sup> /j	277	274	242	≤ 260
Électricité consommée pour le traitement des eaux usées (en Wh/m <sup>3</sup> ) par les stations d'épuration de capacité supérieure à 100 000 équivalent habitants	346	335	341	≤ 348
Taux de valorisation du biogaz produit par méthanisation des boues (en %), pour les stations d'épuration de capacité supérieure à 100 000 équivalent habitants	78 %	79 %	77 %	↑

\* 2015 est l'année de référence du plan Environnement 2016-2018.

### Métier Déchets : gagner en efficacité énergétique et développer la valorisation

Le développement de la valorisation énergétique des déchets permet, sur les sites tels que les incinérateurs, les centres de stockage et les unités de méthanisation, de réduire le recours à d'autres

sources d'énergie pour assurer leur fonctionnement et de fournir de l'énergie à des tiers. Par ailleurs, les activités de recyclage et de valorisation des combustibles solides de récupération contribuent également à réduire les besoins en énergie primaire des clients.

## Indicateurs de performance énergétique du plan environnement 2016-2018

	2015* (pro forma 2015-2017)	2016 (pro forma 2015-2017)	2017 (pro forma 2015-2017)	Objectifs 2018
Émissions de CO <sub>2</sub> par quantité d'énergie produite par les incinérateurs de déchets, hors contenu carbone des déchets (en kg CO <sub>2</sub> /MWh produit)	22,9	23,3	22,1	↘
Production d'énergie par les incinérateurs de déchets municipaux (en kWh/t de déchets incinérés)	731	740	760	↑
Taux de valorisation du méthane capté dans les centres de stockage de déchets	78 %	81 %	83 %	↑
Émissions de CO <sub>2</sub> liées à la collecte des déchets (en kg de CO <sub>2</sub> /km)	1,36	1,40	1,35	↘

\* 2015 est l'année de référence du plan Environnement 2016-2018.

### 6.2.3.6 Adaptation aux conséquences du dérèglement climatique

Veolia accompagne le développement des territoires et a développé une offre de solutions d'adaptation et de résilience aux effets du changement climatique, comme par exemple :

- le recyclage de l'eau et la réutilisation des eaux usées permettant de réduire la pression sur les ressources naturelles et les conflits d'usage, en zones de stress hydrique ou de trop forte demande en eau en zones d'intensité urbaine et industrielle ;
- la maîtrise de l'assainissement urbain par temps de pluie afin de limiter les risques d'inondation ;
- des plans de continuité et de gestion de crise et post-crise pour la fourniture de services essentiels en cas d'événements extrêmes et de retour à la normale.

Le Groupe intègre les contraintes liées au dérèglement climatique au sein des sites exploités et met en place des solutions évolutives pour aider ses clients à réduire la vulnérabilité de leurs territoires et développer la gestion préventive face aux risques de crise. La Fondation Rockefeller, Veolia et Swiss Re Corporate Solutions Ltd ont uni leurs efforts pour concevoir une nouvelle initiative de réhabilitation des infrastructures, qui permet à des villes de relancer

plus rapidement leur activité économique au lendemain d'une catastrophe. Ce partenariat, qui entend apporter aux villes une aide en matière d'adaptation au changement climatique, de réduction de l'exposition au risque de catastrophes, du renforcement et de la réhabilitation des infrastructures, a déjà été mis en œuvre pour la Nouvelle-Orléans et Milwaukee (USA).

Au niveau des unités opérationnelles, l'adaptation au dérèglement climatique est intégrée à l'analyse des impacts et des risques environnementaux réalisée localement. Les équipes prennent en compte les évolutions réglementaires en la matière, la disponibilité des ressources, l'identification des besoins évolutifs supplémentaires et les adaptations des process nécessaires. Ainsi face à une demande accrue en ressource en eau pour des besoins spécifiques d'usages comme l'irrigation ou l'arrosage d'espace verts, le développement de la réutilisation des eaux usées traitées et l'optimisation des performances du réseau de distribution sont encouragés (cf. section 6.2.2.2 *supra*).

Au niveau du Groupe, les risques liés au dérèglement climatique sont notamment inclus dans le processus de cartographie des risques à travers les thématiques de ressources, d'évolution des réglementations et de marchés, d'achats, et de risque économique (cf. chapitre 5, section 5.1.1 *supra*).

## 6.2.4 PRÉSERVER ET RESTAURER LA BIODIVERSITÉ

Conscient de ses impacts sur la nature, le Groupe s'est engagé, conformément au dispositif juridique français, à appliquer les principes de la *mitigation hierarchy* (ou démarche dite ERC) dont la première étape est d'éviter de porter atteinte à la biodiversité, puis de réduire les impacts et enfin de les compenser.

L'engagement biodiversité pris par le Groupe s'est également inscrit dans la vision, les objectifs et les principes de gouvernance de la Stratégie Nationale Biodiversité (SNB) Française, à laquelle Veolia a adhéré en mai 2011. En 2015, afin de concrétiser son adhésion, le Groupe a constitué un dossier d'engagement volontaire composé notamment d'un plan d'actions 2015-2018 portant sur l'ensemble de ses activités en France comme à l'international. Il a été officiellement reconnu par le ministère de la transition écologique et solidaire en octobre 2015. L'ambition du Groupe est de faire évoluer ses métiers et ses pratiques en intégrant mieux la biodiversité dans ses offres, services et modes de gestion, en travaillant de concert avec ses clients, ses sous-traitants et ses autres partenaires (associations, scientifiques, etc.).

Cet engagement s'articule autour de trois axes :

- mieux prendre en compte les enjeux biodiversité localement et concevoir des solutions innovantes basées sur la nature ;
- il s'agit d'approfondir les connaissances du Groupe sur la biodiversité et de mieux les intégrer dans les services qu'il propose à ses clients. Veolia a ainsi réalisé pour chacune de ses activités une analyse de ses impacts et dépendances, mais également des bénéfices retirés des services rendus par la nature. Les impacts du Groupe sont notamment liés à la consommation de ressources naturelles, à la pollution résiduelle contenue dans les rejets et émissions des exploitations et à l'emprise foncière des installations qui contribue à l'artificialisation des sols. Les projets de recherche et la conception de solutions innovantes (mesure d'impacts par des bioindicateurs, infrastructures vertes...) sont développés sur la base de l'analyse de ces enjeux ;
- déployer des actions d'aménagement et de gestion écologiques sur les sites :

- gestion des impacts liés aux rejets et prélèvements dans le milieu naturel 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 6.2.2 et 6.2.3 *supra*),
- gestion et aménagement écologiques des espaces, notamment pour pallier les impacts générés par l'emprise foncière. L'approche se focalise en premier lieu sur les sites à fort enjeu biodiversité pour lesquels une action est prioritaire (réalisation de diagnostics biodiversité avec l'intervention d'écologues) mais elle permet également à tous les responsables de sites de réaliser des actions de manière autonome (guide de gestion écologique, calculateur d'empreinte de gestion des espaces verts, charte espaces verts...) ;
- sensibiliser et impliquer le plus grand nombre en interne comme en externe et promouvoir les actions mises en place collectivement avec les acteurs locaux.

Le Groupe s'est donné pour ambition de faire évoluer les pratiques en matière de gestion écologique en amorçant un changement de culture tant en interne qu'en externe. Cette transition passe par la promotion de solutions écologiques auprès de ses clients et l'implication de ses prestataires/sous-traitants. La production et le partage d'outils avec ses parties prenantes ainsi que le développement de partenariats locaux contribuent également à une meilleure prise en compte de la biodiversité au sein de ses organisations.

Dans le cadre de son engagement pour un développement durable (cf. section 6.1 *supra*) Préserver et restaurer la biodiversité, le Groupe a défini une cible à horizon 2020 : réaliser un diagnostic et déployer un plan d'actions dans 100 % des sites identifiés à fort enjeu biodiversité.

Plusieurs critères sont pris en compte, au travers de l'outil de reporting Groupe, pour identifier les sites à fort enjeu biodiversité :

- le contexte écologique. Il est défini en fonction de la présence d'espèces ou d'habitats naturels protégés et du type de milieu dans lequel est implanté le site. Mais également en fonction de la présence d'aires naturelles protégées ou inventoriées et officiellement reconnues comme d'intérêt écologique par les parties prenantes locales, sur ou à proximité du site. Depuis 2010, le Groupe utilise les informations issues 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) pour réaliser ce travail sur la base des données géolocalisées des sites ;
- la potentialité écologique. Elle est définie en fonction de la surface des espaces perméables du site (terrestres ou aquatiques).

Une évaluation des enjeux biodiversité doit être réalisée par des écologues sur ces sites, identifiés comme prioritaires.

	2015 (pro forma 2015-2017)	2016 (pro forma 2015-2017)	2017 (pro forma 2015-2017)	Objectif 2020
Part des sites à fort enjeu biodiversité ayant réalisé un diagnostic et déployé un plan d'action	31 %	40 %	54 %	100 %

Pour accompagner le déploiement de la démarche, différents outils ont été mis à la disposition des sites, intégrés à l'outil d'empreinte environnementale GreenPath (cf. section 6.2.1.3 *supra*) dont :

- le diagnostic biodiversité, développé en partenariat avec un bureau d'études, expert de la faune, de la flore et des milieux naturels, sert de standard aux écologues en charge d'accompagner les sites à enjeu biodiversité. La méthodologie intègre les caractéristiques du milieu environnant, les modes d'aménagement et de gestion du site et les perturbations liées à son activité pour permettre la définition d'un plan d'actions adapté aux enjeux locaux ;

- le guide de gestion écologique, développé en partenariat avec l'UICN France (revu en 2016), 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 portant notamment 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, et la gestion des espèces exotiques envahissantes.

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.

Des indicateurs ont été créés en 2015 pour suivre le déploiement de la démarche et des outils associés :

	2015	2016	2017
Nombre de sites ayant mis en place une gestion et/ou un aménagement écologique	141	155	161
Nombre de sites ayant un partenariat avec une association locale de protection de la nature	62	47	51
Nombre de sites (à fort enjeu ou non) ayant réalisé un diagnostic avec déploiement d'un plan d'action	135	155	197

La démarche biodiversité est suivie dans le cadre d'un comité biodiversité réunissant les directions en charge de cette thématique dans les entités 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.

Depuis 2008, Veolia est partenaire du comité français de l'UICN (Union internationale pour la conservation de la nature), 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.).

## 6.3 Responsabilité sociétale

La responsabilité sociétale s'exprime et se mesure au travers des trois engagements de Veolia pour un développement durable des territoires (cf. section 6.1 *supra*) :

- **Construire de nouveaux modèles de relations et de création de valeur avec nos parties prenantes ;**
- **Contribuer au développement et à l'attractivité des territoires ;**
- **Fournir et maintenir des services essentiels à la santé et au développement humain.**

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.

Le Groupe s'appuie également sur deux structures :

- **la Fondation d'entreprise Veolia Environnement**, dénommée ci-après **Fondation Veolia** ([www.fondation.veolia.com](http://www.fondation.veolia.com)), dont les 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

Veolia impliquent des collaborateurs du Groupe, des parrains des projets soutenus (mécénat financier) ou des volontaires du réseau Veoliaforce (mécénat de compétence *via* des interventions sur le terrain). En 2017, le soutien financier de la Fondation Veolia à 50 nouveaux projets ou développements de programmes d'actions, a représenté un montant de 3,114 millions d'euros. En prorogeant le mandat de la Fondation Veolia pour un nouveau quinquennat (2014-2018), le Groupe a confirmé son engagement sur une politique de mécénat de compétences et financier ;

- **L'Institut Veolia** ([www.institut.veolia.org](http://www.institut.veolia.org)), association loi 1901, créée par Veolia Environnement pour mener des analyses prospectives sur des enjeux émergents entre environnement et société. Cette plateforme singulière, qui favorise les modes d'interactions innovants avec la société civile, s'appuie sur un réseau pluridisciplinaire et international de partenaires, dont les membres de son comité de prospective. Avec ses conférences internationales, ses revues (*FACTS Reports* et *S.A.P.I.E.N.S*) et ses études, l'Institut détecte et valorise des connaissances scientifiques fiables et des bonnes pratiques de terrain validées pour les partager avec les acteurs, publics et privés, impliqués dans les réflexions sur le développement durable.

### 6.3.1 CONSTRUIRE DE NOUVEAUX MODÈLES DE CRÉATION DE VALEUR AVEC LES PARTIES PRENANTES

#### 6.3.1.1 Enjeux et démarche de Veolia

À travers son engagement pour un développement durable, *Construire de nouveaux modèles de relations et de création de valeur avec nos parties prenantes* (cf. section 6.1 *supra*), Veolia vise des objectifs complémentaires :

- construire de nouveaux modèles de création de valeur partagée avec ses clients et des partenaires acteurs du territoire ;
- développer des relations avec l'ensemble des parties prenantes de son écosystème.

La montée en puissance des acteurs de la société civile (ONG, entrepreneurs sociaux, associations de consommateurs, acteurs de solidarité, universitaires, etc.), amène le Groupe à redéfinir le périmètre de ses métiers, à remodeler sa gouvernance et à repenser sa croissance sur des modèles innovants en développant de nouveaux modèles économiques. Ces nouveaux modèles reposent sur la valorisation du savoir-faire *via* des contrats de partage des bénéfices et de la valeur créée avec ses clients et avec des partenaires apportant des expertises complémentaires.

Ces mécanismes de co-construction permettent d'appréhender des problématiques auxquelles Veolia n'aurait pas pu répondre seul. Par exemple, construire une offre au service de la résilience urbaine nécessite une action concertée globale et une collaboration avec un large panel d'acteurs. C'est l'esprit du partenariat signé avec le réassureur Swiss Re sous l'égide de la Fondation Rockefeller et de l'initiative *100 Resilient cities*.

La politique de relations partenariales de Veolia s'est poursuivie en 2017 dans deux directions :

- **des collaborations avec des entités institutionnelles, nationales ou internationales, ainsi qu'avec des acteurs économiques, afin de valoriser les expertises et les savoir-faire du Groupe dans ses différents métiers.**

Veolia échange régulièrement avec ses parties prenantes (associations, organisations internationales, universités, syndicats etc.) *via* diverses instances de réflexion (groupes de travail, colloques, événements internationaux) et a noué des partenariats avec nombre d'entre elles. De même, à travers son comité de *Critical Friends* (cf. encadré *infra*) et l'organisation de « réunions parties prenantes » avec des experts de haut niveau, le comité exécutif marque sa volonté de se nourrir des opinions de ses parties prenantes et de challenger certaines de ses orientations stratégiques.

Veolia contribue aux réflexions, consultations et travaux relatifs à l'évolution de la gestion des services à l'environnement, menés par les décideurs publics internationaux, européens et nationaux, les associations professionnelles, les *think tanks* et les ONG. Le Groupe partage son expertise en répondant aux demandes des parties prenantes, à leurs initiatives ou à des questions ayant un impact direct ou indirect sur ses activités. Veolia développe également de nouvelles relations de travail avec ses clients ou ses partenaires économiques en vue de construire des partenariats innovants, et établis sur des modèles de création de valeur partagée.

- **des actions de soutien au développement socio-économique des territoires sur lesquels le Groupe exerce ses responsabilités d'opérateur** (cf. section 6.3.2 *infra*).

Pour ses salariés, Veolia promeut l'égalité des chances dans l'entreprise au travers de sa politique de ressources humaines (cf. section 6.4 *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 6.4 *infra*).

#### Un comité de *Critical Friends*

Veolia s'est doté d'un comité de *Critical Friends* afin de s'appuyer sur l'expertise de parties prenantes externes et indépendantes. Une douzaine de personnalités internationales, issues des mondes associatifs, institutionnel et académique, apportent au comité exécutif leur vision et leurs critiques constructives sur des sujets liant la stratégie de l'entreprise et le développement durable.

Depuis juin 2013, les *Critical Friends* de Veolia se réunissent une à deux fois par an : ils visitent des sites pour connaître les métiers du Groupe et en comprendre les enjeux. Ils échangent régulièrement avec le président-directeur général de Veolia Environnement et les membres du comité exécutif.

### 6.3.1.2 Construction de nouveaux modèles de création de valeur partagée avec ses clients et des partenaires

Avec ses clients et des partenaires, le Groupe crée de nouveaux modèles, fondés sur le partage de la valeur créée (financière ou sociale), l'innovation et la complémentarité d'expertises.

#### Modèles contractuels innovants

- Le modèle des solutions *Peer Performance Solutions* (SPP) : Veolia développe avec les villes de nouveaux modèles de création de valeur partagée et de co-construction reposant sur un partage des bénéfices réalisés (contrats Veolia Performance Solutions : New York, Washington, etc).
- Les contrats avec des apporteurs de fonds sur le modèle *AssetCo-OpCo* (ex : partenariats développés avec Takeei pour l'exploitation de centrales biomasse au Japon, avec Neste et Borealis en Finlande pour la production d'énergie, avec EPM en Amérique latine pour mettre en place des projets d'efficacité énergétique).

#### Modèles innovants fondés sur des expertises complémentaires

- L'alliance mise en place avec **IBM** en 2016 pour la co-construction de solutions digitales innovantes dans les services aux collectivités.
- L'accord de coopération signé à Shanghai en septembre 2016 avec **Huawei** pour l'optimisation du marché des *Smart Cities*.
- Le partenariat avec un **écosystème de partenaires** (start-up, fournisseurs de données et opérateurs de services urbains, etc...) pour développer la gamme **Urban X** de Veolia qui offre des solutions numériques pour les citoyens.

- Le premier partenariat international sur la résilience, signé en 2016 avec **Swiss Re**, sous l'égide de la Fondation Rockefeller. Pour aider les villes à recouvrer plus rapidement leurs infrastructures vitales à la suite de dommages causés par des catastrophes naturelles. La première mise en œuvre pratique de ce partenariat, en lien avec *100 Resilient Cities*, porte sur La Nouvelle-Orléans.
- Le partenariat liant **Carbon Clean Solutions Limited** (CCSL), leader mondial de la technologie de captage de carbone à faible coût, et Veolia Environnement porte sur le captage et la vente du CO<sub>2</sub> à grande échelle.
- Veolia Environnement a rejoint le fonds **Livelihoods 3F** pour l'agriculture familiale. En développant des solutions d'économie circulaire, le Groupe aidera les petits agriculteurs à devenir plus résilients face au changement climatique.

À côté de ces partenariats portant sur des alliances de développement à l'échelle mondiale, des partenariats ont été signés à l'échelle locale (pays), comme, par exemple :

- le partenariat avec **Peterson** pour le démantèlement et le recyclage de plateformes pétrolières sur leur site de Great Yarmouth, en Angleterre ;
- le partenariat avec **SEB et Eco-Systèmes**, premier partenariat créant une boucle d'économie circulaire complète pour les petits produits d'appareil.

#### Modèles de création de valeur partagée avec les clients industriels

- Le partenariat avec **Danone** : alliance mondiale inédite pour la gestion des ressources naturelles et la réduction de l'empreinte environnementale. Cette alliance compte plusieurs sujets prioritaires, notamment la sécurisation des ressources en eau et la gestion durable des emballages plastiques, deux problématiques centrales de la nouvelle politique climat de Danone qui vise à long terme le zéro net carbone.

#### Modèles sociaux innovants

- Pour répondre à la demande croissante des collectivités en termes d'innovation, Veolia a développé un dispositif d'open-innovation sociale, intitulé **Pop Up by Veolia**, qui favorise la co-création entre le Groupe et des entrepreneurs sociaux. Veolia a déjà démarré cinq programmes d'incubation d'entrepreneuriat social en partenariat avec l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social (IIES) de l'ESSEC ainsi que Ashoka (premier réseau mondial d'entrepreneurs sociaux – 3 000 dans 80 pays) et Ticket for Change (appel à projets, conseil et accompagnement, locaux et services, animation et mise à disposition du réseau) : en Île de France sur le territoire du SEDIF, à Lyon, Toulouse, Bordeaux et Mexico. En 2017, ce sont 41 structures soutenues et 10 co-créations en cours.
- Pour la création d'emplois solidaires pour des personnes en difficultés d'insertion et/ou en situation de handicap : à titre d'exemples :
  - la collaboration avec **Elise** pour la création d'emplois solidaires pour des personnes en difficulté d'insertion et/ou en situation de handicap, afin de proposer aux entreprises une prise en charge plus large de leurs déchets de bureau ;

- la *joint-venture North West Waste Alliance*, dans les domaines de l'eau, de la gestion et du recyclage des déchets et de l'efficacité énergétique, entre Nuntirra, entreprise à 100 % aborigène et Veolia en Australie/Nouvelle-Zélande.

### 6.3.1.3 Dialogue avec les parties prenantes locales

L'instauration du dialogue avec les parties prenantes locales se concrétise, notamment, par :

- la mise en place d'une gestion de proximité permettant de répondre aux demandes d'information et de service des habitants ;
- une information régulière des parties prenantes locales concernées et/ou intéressées par l'accès aux services et leur évolution ;
- la mise en place d'enquêtes de satisfaction client pour estimer les progrès du service, les bénéfices des usagers, et mieux comprendre leurs motifs d'insatisfaction et leurs attentes ;
- la mise en place de dispositifs de communication externe pour promouvoir les nouvelles solutions auprès des clients collectivités (recueil d'innovations, rencontres sur ce thème et participation à des événements sur la ville durable, site internet dédié) ;
- la prise en compte du secteur informel.

### Gérer les relations consommateurs/usagers

Veolia propose à ses clients collectivités de gérer, pour et avec elles, la relation avec les populations desservies, c'est-à-dire, les consommateurs des services délivrés par Veolia.

Le centre d'excellence « Service aux consommateurs », créé en 2015, permet l'harmonisation et l'échange de bonnes pratiques sur ce thème entre les entités opérationnelles de Veolia à travers le monde.

Le Groupe développe des actions de médiation en lien avec des associations (notamment en France avec PIMMS, et 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) ou des partenariats d'accompagnement social de publics en difficulté (cf. section 6.3.2 *infra*).

### Dialoguer avec les communautés locales impactées

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 notamment réunions de quartier, rencontres avec les élus et associations locales, visites de sites et journées portes ouvertes pour l'information du grand public.

### Prendre en compte le secteur informel

Le secteur informel, selon les activités gérées par le Groupe, peut se révéler concurrent, notamment dans l'activité du recyclage, ou complémentaire. Il représente donc dans certains cas, un enjeu crucial pour l'économie des contrats de Veolia et à ce titre, il est essentiel de le prendre en compte.

- À **Djibouti**, Veolia intervient auprès de l'office de la voirie pour améliorer la collecte et le traitement des déchets dans la ville et établir des partenariats avec le secteur informel de la collecte des déchets.
- Dans les pays en développement où la gestion des déchets est très largement prise en charge par l'économie informelle, le numérique offre la possibilité d'améliorer les pratiques existantes en structurant la mise en relation opérationnelle entre les différents acteurs de la filière (producteurs, collecteurs et clients) *via* des plateformes digitales développées par des start-up locales. À partir d'expériences réussies de partenariat avec ces dernières, Veolia envisage de transposer cette approche pour organiser, par exemple, la collecte et le tri des bouteilles en plastique à Abidjan en Côte d'Ivoire.
- En **Colombie**, un programme d'inclusion sociale des chiffonniers a été développé sur le centre de stockage de déchets *Presidente à Cali*, en partenariat avec les entités locales. Après mise en place d'un plan d'actions destiné à formaliser l'activité, 100 chiffonniers, ayant reçu une formation adaptée et obtenu l'accès aux services médicaux, ont constitué deux coopératives de recycleurs qui fonctionnent aujourd'hui de façon autonome.
- À Manille (**Philippines**), la Fondation Veolia est au côté de l'ONG Médecins du monde pour améliorer les conditions de travail et la santé des travailleurs dans le secteur du recyclage des déchets d'équipements électriques et électroniques (D3E).

### 6.3.1.4 Dialogue avec les représentants de la société civile et du monde académique

#### L'Institut Veolia : un instrument de prospective

Depuis 2001, l'Institut Veolia, apporte des éclairages prospectifs et développe ses activités à travers un dialogue permanent avec les milieux scientifiques, et intellectuels ainsi qu'avec les praticiens de terrain, à l'instar des ONG, qui font référence dans les sujets étudiés.

**La 10<sup>e</sup> conférence internationale de l'Institut Veolia sur « la disponibilité des ressources : matériaux stratégiques pour un monde bas carbone » organisée les 2 et 3 novembre 2017 à Oxford aura été le point d'orgue des actions de l'Institut en 2017.**

Le programme a réuni plus de 200 participants et 60 intervenants sur les besoins en matériaux stratégiques pour un monde bas carbone, les limites à leurs disponibilités et les solutions apportées par l'économie circulaire <sup>(1)</sup>. Le partenaire co-organisateur était l'Oxford Martin School, centre de recherche pluridisciplinaire de l'Université d'Oxford qui finance des thèmes de recherche non conventionnels mais pouvant avoir un impact considérable sur les générations futures.

Cette plateforme d'échange a permis aux experts scientifiques les plus en pointe comme aux industriels de partager leurs expériences et leurs solutions sur les défis que les acteurs de la transition vers une économie bas carbone vont devoir relever pour assurer la disponibilité des matériaux stratégiques.

(1) Tous les contenus de l'événement sur :

<https://www.institut.veolia.org/fr/nos-activites/les-conferences-internationales/disponibilite-des-ressources-dans-un-monde-bas-carbone>.

En 2017, l'Institut Veolia a mis l'accent sur le développement de sa revue FACTS Reports, avec la publication de deux numéros spéciaux, l'un sur les villes intelligentes paru en juillet et l'autre sur l'intelligence artificielle et la robotique paru en décembre, dans sa version anglaise.

Pour assurer la promotion de ses publications au moment de leur parution et au-delà, l'Institut Veolia organise des **conférences-débats** avec les auteurs et des experts afin de continuer d'alimenter les débats et d'enrichir les discussions sur les thèmes abordés. Un événement a eu lieu au siège de Veolia le 19 décembre 2017 devant plus de 100 participants pour aborder les espoirs et inquiétudes liées aux technologies numériques, pour repenser la vie en ville et présenter le numéro spécial FACTS Reports sur les villes intelligentes.

Un autre atelier a été proposé le 8 juin 2017 à Bruxelles lors des Journées Européennes de Développement de la Commission européenne sur le thème du numéro FACTS Reports sur l'électrification décentralisée dans les pays émergents publié en 2016, conjointement avec la Fondation pour les Études et Recherche sur le Développement.

### Partenariats remarquables

D'autres exemples illustrent les partenariats fondés sur la création de valeur partagée entre Veolia et le monde académique (ex. le centre SnO (*Society & Organizations*) au sein d'HEC Paris, Antropia et l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social (IIES) de l'Essec, ou la société civile et le secteur privé (ex. *action tank* « Entreprise et pauvreté » que Veolia Environnement a rejoint en 2014, partenariats avec Ashoka et *Ticket for Change* sur des projets d'entrepreneuriat et de *social business*). En favorisant l'entrepreneuriat social, ces collaborations contribuent aussi au développement économique des territoires par le dialogue.

### 6.3.1.5 Dialogue avec les organisations internationales

Partenaire des organisations internationales, Veolia poursuit sa coopération avec les principales agences de l'ONU, les organisations bilatérales et les bailleurs de fonds internationaux, pour concrétiser ses engagements pris lors de son adhésion au *Global Compact* en juin 2003, contribuer à l'atteinte des objectifs en matière de développement durable et à la définition des agendas internationaux pour le développement.

Le Groupe fait partie des 560 entreprises au monde ayant obtenu le niveau de différenciation *Advanced* pour sa communication sur le progrès (*Communication On Progress*) dans le cadre de son adhésion au *Global Compact* des Nations unies, dont il contribue au rayonnement des principes. Pour renforcer ce leadership et promouvoir cet engagement auprès des entreprises, Veolia a présidé le *club Advanced*, plateforme d'échanges et d'apprentissage collectif du réseau français du *Global Compact*.

Veolia se mobilise et apporte sa contribution aux conférences des parties sur le climat (COP).

### 6.3.1.6 Participation aux plateformes multi-acteurs

En s'investissant dans des plateformes multi-acteurs, de types pôles de compétitivité, *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 telles que le Comité 21, Vivapolis - Institut pour la ville durable, Partenariat Français pour la Ville et les Territoires (PFVT), Mission Métropole du Grand Paris, Partenariat Français pour l'Eau (PFE), pôles de compétitivité (Pôle eau de Montpellier, Pôle Mer Bretagne - Atlantique à Brest et Pôle Mer Méditerranée à Toulon), Conservatoire du Littoral et Rivages de France, France Nature Environnement (FNE), *cluster* le Vivant et la Ville à Versailles.

### 6.3.1.7 Dialogue avec les autorités internationales, européennes et nationales

Veolia contribue activement aux réflexions, consultations et travaux relatifs à l'évolution de la gestion des services à l'environnement, menés par les décideurs publics internationaux, européens et nationaux, les associations professionnelles, les *think tanks* et les ONG.

Ces actions sont menées, conformément aux réglementations applicables, dans le prolongement de son adhésion aux initiatives de *Global Compact* et dans le cadre général du Guide Éthique du Groupe (cf. section 5.4 *supra*). Depuis 2014, le Groupe dispose également d'un Guide de conduite à l'attention des collaborateurs exerçant des activités de représentation d'intérêts.

Veolia Environnement est inscrit depuis 2009 au registre de transparence, registre des représentants d'intérêts de la Commission européenne et du Parlement européen

En France, le Groupe, était, dans le cadre d'une démarche volontaire, inscrit sur la liste des représentants d'intérêts de l'Assemblée nationale (depuis 2010) et du Sénat (depuis 2011). Désormais et en application de l'obligation introduite par 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 »), Veolia Environnement est inscrit sur le répertoire numérique géré par la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP).

Veolia Environnement est également membre de l'ARPP (association professionnelle des responsables des relations avec les pouvoirs publics) qui a contribué au développement de la déontologie dans les relations avec les pouvoirs publics ainsi qu'aux réflexions menées notamment par la HATVP et les assemblées parlementaires pour l'encadrement des relations avec les décideurs publics.

Le Groupe marque ainsi son engagement à respecter et à faire respecter les codes de conduite mis en place par ces différentes institutions.

## 6.3.2 CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT ET À L'ATTRACTIVITÉ DES TERRITOIRES

Veolia contribue au dynamisme et au développement des territoires. Ses solutions, répondant aux besoins des collectivités locales et des industriels, couvrent toutes les dimensions du territoire durable de demain : des lieux de vie *smart*, résilients, socialement intégrés et où il fait bon vivre.

À travers son engagement pour un développement durable, *Contribuer au développement et à l'attractivité des territoires* (cf. section 6.1 *supra*), Veolia a les objectifs suivants :

- contribuer à la vitalité économique et sociale des territoires où il opère ;
- contribuer à la résilience des territoires et les aider à répondre aux défis qu'ils affrontent ;
- développer des solutions *smart* en s'appuyant sur les technologies numériques ;
- instaurer des relations responsables avec ses fournisseurs ;
- être un acteur de solidarité et lutter contre l'exclusion, notamment au travers de sa fondation.

Le développement durable des territoires passe aussi par la **création de valeur environnementale**. Veolia, porteur d'innovations dans des domaines clés pour l'économie verte (Eau, Déchets, services à l'Énergie), accompagne ses clients pour les aider à réduire leur consommation de ressources naturelles, leur empreinte carbone et à mieux protéger l'environnement et la biodiversité (cf. section 6.2 *supra*).

### 6.3.2.1 Impact économique

Le Groupe contribue au développement économique et social des territoires sur lesquels il opère au travers des services publics qui lui sont délégués et des investissements qu'il réalise pour entretenir, maintenir et développer les infrastructures.

#### Contribution à la dynamique des territoires

Les emplois, liés à l'activité de Veolia, verts pour une grande part, qu'ils soient directs ou indirects, sont par nature non délocalisables et, pour nombre d'entre eux, accessibles à des populations peu qualifiées. Le Groupe contribue ainsi à la dynamique des territoires, de leurs économies et de leurs potentiels humains.

L'implication de Veolia dans le développement économique des régions se traduit, par exemple, à travers :

- des partenariats économiques avec de nombreux acteurs du territoire, ses parties prenantes locales (cf. section 6.3.1 *supra*) ;
- des mécanismes de soutien à l'innovation et la création d'entreprise, via le *Veolia Innovation Accelerator* (VIA). Ce programme d'innovation ouvert détecte, évalue et accompagne l'intégration de solutions innovantes externes, qui apportent une valeur ajoutée aux offres de Veolia, créent de nouveaux services ou améliorent la gestion du risque environnemental.

Veolia se positionne ainsi en intégrateur de technologies pour détecter et évaluer des *start-up* pionnières dans le domaine des « *cleantechs* » et des « *énergie-tech* » et déployer les solutions les plus innovantes ;

- des processus favorisant l'entrepreneuriat social à l'échelle d'un territoire, tels que ceux menés avec la Chaire Entrepreneuriat et Innovation Sociale de l'Essec, avec Ashoka (premier réseau mondial d'entrepreneurs sociaux – 3 000 dans 80 pays) et avec *Ticket for change* (appel à projets, conseil et accompagnement, locaux et services, animation et mise à disposition du réseau), qui ont pour but d'élaborer des mécanismes permettant de développer l'entrepreneuriat social à l'échelle d'un territoire. Ces collaborations avec des acteurs de l'économie sociale et solidaire, combinent, d'une part, des approches innovantes et des méthodes d'accompagnement et, d'autre part, le bénéfice du maillage territorial de Veolia, et contribuent au déclin entrepreneurial des bénéficiaires ainsi qu'à la performance et à la pérennité des entreprises soutenues.

C'est le sens de la démarche « *Pop Up by Veolia* », démarche globale de Veolia de mise en place d'incubateurs d'entreprises sociales, lancée en 2015. En partenariat avec des incubateurs locaux d'entrepreneuriat social, le Groupe sponsorise des appels à projets thématiques à l'échelle locale. Les entrepreneurs sociaux candidats à plus fort potentiel sont ensuite formés, coachés et mis en réseau par l'incubateur. Ils bénéficient en parallèle du soutien et de l'expertise des collaborateurs Veolia. Le but de la démarche est de créer des partenariats avec ces *start-up* incubées dans une logique de coconstruction et de création de valeur partagée entre les différents acteurs des territoires (collectivités publiques, citoyens, entrepreneurs, acteurs de l'entrepreneuriat social). Déployé à ce jour sur cinq territoires (France et Mexique), le dispositif a permis d'accompagner 41 entreprises sociales (Cresus, Logicité, Koom, Bois & Compagnie...) et de créer plus de 60 emplois. Veolia est dans une dynamique de co-création avec un quart d'entre elles.

Cette démarche a vocation à être déployée pour aider les villes à soutenir des entreprises sociales innovantes, en lien avec les métiers du Groupe et il est déjà prévu 7 nouveaux territoires d'implantation pour 2018 en France et à l'international.

#### Réinvestissement local

La majeure partie des dépenses du Groupe est effectuée sur les territoires où Veolia opère.

Dans le cadre de son engagement pour un développement durable, « *Contribuer au développement et à l'attractivité des territoires* » Veolia a pris pour cible à horizon 2020 de maintenir à un niveau élevé, au-dessus de 80 %, la part de ses dépenses réinvesties sur les territoires. À fin 2017, ce taux est de 85,4 % contre 84,8 % en 2016, en moyenne sur les principales géographies <sup>(1)</sup>.

(1) Allemagne, Australie (hors Énergie), États-Unis & Canada, France hors Énergie France (Corporate, Eau France hors capsules et SEM, RVD, SADE, SARP, SARPI, SEDE, VIGS et VWT), Royaume-Uni/Irlande, Pologne, République Tchèque, Japon, Chine (hors JV et Hong Kong) et Mexique. Dans tous ces pays, si l'activité VWT est représentée, elle est prise en compte dans le calcul. Ces géographies représentent 70,6 % du chiffre d'affaires du Groupe.

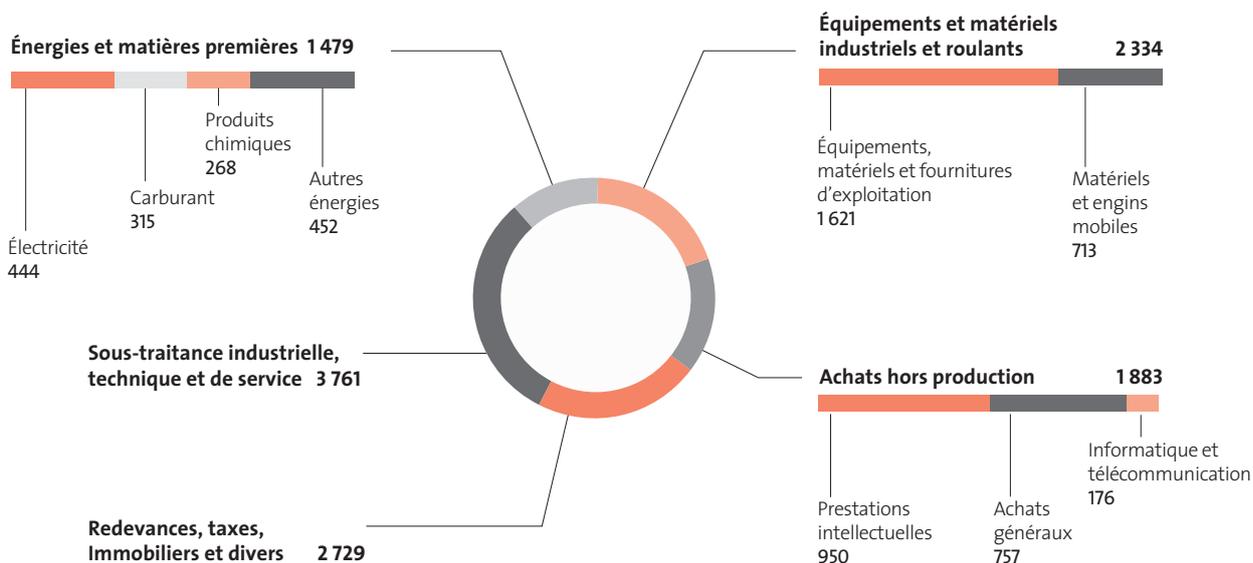
### 6.3.2.2 Résilience des territoires

Veolia s'engage à participer à la résilience des territoires en les aidant, sur ses sites, à répondre aux défis physiques, climatiques, économiques et sociaux, par des actions tant internationales (partenariats 100RC ou Swiss Re) que locales, ou dans le cadre de collaborations avec des collectivités.

La lutte contre le dérèglement climatique est un enjeu majeur de résilience sur la scène internationale et Veolia y contribue. Veolia a participé, dès 2014, à la préparation et au déroulement de la COP21, la 21<sup>e</sup> Conférence internationale de la convention-cadre des Nations Unies sur le changement climatique (CCNUCC) qui s'est tenue à Paris, en décembre 2015, ainsi que des COP22 et COP23 (cf. sections 6.2.1.3 et 6.3.1.5 *supra*).

### 6.3.2.4 Sous-traitance et fournisseurs

Dépense achats totale 2017 <sup>(1)</sup> en millions d'euros



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 du Groupe. 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. Leur approvisionnement se fait auprès de filiales de fournisseurs internationaux.

### 6.3.2.3 Solutions smart

En s'appuyant sur les technologies numériques, les solutions *smart* visent à améliorer l'information et le confort des citoyens ainsi qu'à optimiser la performance environnementale et économique des services délivrés par Veolia. Ce sont par exemple les solutions Urban Board, Urban Namics et Urban Pulse proposées aux collectivités, ainsi que les outils et plateformes de pilotage développés localement pour les clients. Ces solutions sont développées en interne, ou en partenariat avec des acteurs du numérique (start-up ou grandes entreprises telles que IBM ou Huawei).

La politique achats responsables, développée par Veolia s'articule autour des trois axes suivants :

#### Engager nos fournisseurs et évaluer leur performance RSE

Les exigences de développement durable, progressivement intégrées aux contrats signés avec les fournisseurs, font l'objet d'une clause dédiée, depuis 2004, et actualisée régulièrement. Elle 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. ;

(1) La dépense achats totale correspond à la somme des dépenses achats externes : sont exclues du montant total de cette dépense les entités de l'Énergie en France, Kurion (sauf Asteralis), les nouvelles activités Propreté pour les pays nordiques, le Niger, ainsi que les capsules de l'eau France, les entités SEM, les entités internationales de Veolia Industries Global Solutions et de la SADE et les Co-entreprises.

- le respect des objectifs de la politique de prévention santé sécurité en vigueur ;
- 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.

Fin 2017, 57 % des contrats actifs de la base contrats fournisseurs du Groupe étaient concernés par cet engagement, contre 59 % fin 2016.

Un système d'évaluation permet à Veolia de mesurer la performance RSE de ses fournisseurs stratégiques. Ce dernier consiste en un audit documentaire par un prestataire indépendant, portant sur vingt et un critères répartis sur les axes environnementaux, sociaux (droit de l'homme...), éthiques (corruption...) et relations fournisseurs.

La cartographie des risques Achats, détaillée par catégorie d'achats, permet aux acheteurs d'identifier, d'analyser et de hiérarchiser les risques pour les fournisseurs des familles d'achats les plus exposées et de lancer les actions adéquates (exemple : évaluations, suivi du fournisseur...).

Au cours des trois dernières années, les évaluations ont concerné près de 48 % des fournisseurs stratégiques du Groupe <sup>(1)</sup> (fournisseurs de rang A ayant une dépense supérieure à 3 <sup>(2)</sup> millions d'euros par an et/ou dont le contrat ou un plan d'actions existe pour une *Business Unit* et/ou lorsque ce dernier a déjà fait l'objet d'une évaluation).

### Intégrer des enjeux de développement durable dans le processus achats

- Le respect des principes fondamentaux de la relation fournisseurs fait partie des critères de sélection et d'évaluation, et à ce titre la clause dédiée est adressée *via* le processus d'*e-sourcing* dès la consultation. En l'acceptant, les fournisseurs s'engagent à adhérer aux principes fondamentaux du Groupe, à respecter la loi applicable, le processus achats, les engagements du Groupe et, dans une démarche d'amélioration continue, à se conformer aux exigences de Veolia en termes de responsabilité sociétale des entreprises (prise en compte des recommandations faisant suite aux évaluations, mise en œuvre de plans d'actions correctifs si besoin, implication dans cette démarche de leurs propres fournisseurs et sous-traitants).
- Les risques fournisseurs sont identifiés dès l'appel d'offre *via* une cartographie des risques par catégorie d'achats intégrant les critères suivants : montant de la dépense, impact sur la consommation énergétique, stratégie métier... ainsi que des critères RSE en ligne avec la cartographie des risques de la

direction des risques, des assurances et de la coordination du contrôle interne (DRAC). Exploitable opérationnellement dans la gestion de la relation fournisseurs, cette cartographie permet aux acheteurs d'identifier les fournisseurs des catégories les plus exposées et de lancer les actions de gestion des risques nécessaires, dès la consultation.

- Pour Veolia, la considération du coût global (appelé TCO pour Total Cost of Ownership) est une des bonnes pratiques d'achats responsables car elle permet d'articuler, dans une vision à long terme, les dimensions économiques, environnementales et/ou sociales d'un achat, le produit étant replacé dans son environnement, à travers ses fonctionnalités et son cycle de vie. Cette vision permet notamment d'intégrer l'innovation des fournisseurs et d'identifier les leviers d'optimisation.

#### Solution de prescription pour le renouvellement des pompes

Afin d'aider au mieux les opérationnels et de 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.

Cette nouvelle solution, testée dans un premier temps en France, permet :

- de simuler les coûts de mise en œuvre et de consommations énergétiques des différents modèles de pompes ;
- de générer des gains achats en calculant le nouveau TCO du modèle remplacé ;
- de recentrer les besoins sur les fournisseurs référencés en fonction des besoins du prescripteur.

En moyenne, les équipements remplacés, selon les contrats cadres négociés pour Veolia, permettent d'obtenir pour le Groupe entre 50 et 70 % du prix complet d'une pompe.

Au vu de ces résultats, cette solution sera progressivement déployée sur un périmètre International.

6

#### Participer au développement du tissu local

Dans le cadre du partenariat entre le réseau GESAT <sup>(3)</sup> et Eau France (mission handicap), ses directions achats se sont engagées, depuis 2013, dans une démarche favorisant le recours au secteur du travail protégé et adapté (mise à disposition des contrats ESAT/EA signés, utilisation d'un moteur de recherche par catégorie et région, campagnes de sensibilisation auprès des demandeurs d'achats). Pour 2017, la dépense achats, hors taxes, enregistrée auprès du secteur du travail protégé et adapté, a poursuivi sa progression, atteignant 8,8 millions d'euros pour le périmètre France.

Par ailleurs, un indicateur mesure le poids des dépenses réinvesties dans l'économie locale (*cf.* section 6.3.2.1 *supra*).

(1) Ce taux était de 49 % en 2016.

(2) Contre 2 millions d'euros l'exercice précédent.

(3) GESAT = Association créée en 1982 ayant pour vocation d'assurer la promotion du secteur protégé et adapté, et d'accompagner les acteurs économiques dans leurs relations avec ce secteur.

**Veolia favorise le recours au secteur adapté et protégé**

La dépense Achats France réalisée avec le secteur du travail protégé et adapté (pour rappel d'un montant de 8,8 millions d'euros pour l'exercice 2017) est un des indicateurs clé publié dans le cahier de performance RSE du Groupe.

Cette dépense, en constante progression, démontre l'implication des acteurs Veolia auprès des entreprises et organisations locales du secteur adapté et protégé.

Cela se concrétise, par exemple pour l'année 2017, par des partenariats de taille avec :

- des entreprises de recyclage et de tri sélectif (partenariat de la nouvelle entité Opeslia en Île-de-France) ;
- des acteurs du facility management (gestion économique et solidaire du courrier pour les activités de VIGS).

À travers ces différents partenariats, Veolia contribue donc à :

- la création d'emplois stables pour des personnes handicapées ;
- la sauvegarde de ressources naturelles et énergétiques (recyclage papier, efficacité énergétique grâce à la baisse des consommations d'eau et d'énergie...).

**6.3.2.5 Emploi, développement régional et solidarité****Veolia, créateur responsable d'emploi local**

Par son management et ses politiques ressources humaines (cf. section 6.4 *infra*) et achats (cf. section 6.3.2.4 *supra*), 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 168 800 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 (2 396 alternants en 2017) ;
- ses actions **d'insertion par l'activité économique**, menées en lien avec la Fondation Veolia et en partenariat avec des structures d'insertion telles que ARES (personnes en grande difficulté sociale ou professionnelle), ADIE (micro-crédit pour micro-entrepreneurs qui n'ont pas accès au crédit bancaire),

Unis-Cités (programme Médiaterre), Elise (pour la collecte et le recyclage des déchets de bureau), le réseau Envie en France. Au Royaume-Uni, le partenariat avec *Blue Sky* et *Job Centre Plus* vise le retour à l'emploi des personnes marginalisées et ex-délinquants ;

- la création de passerelles entre le réseau des **Campus Veolia**<sup>(1)</sup> et les professionnels ou acteurs de la formation, de l'orientation et de l'emploi, afin de préparer à ses métiers les jeunes les plus éloignés de l'emploi : Écoles de la deuxième chance, Epide et Conseil national des missions locales en France, filière « insertion par l'emploi » qui vise à accueillir, en alternance, 10 % de publics en difficulté (créée sur le Campus Centre-Est de Veolia avec des acteurs locaux du territoire du Grand Lyon). Sur le campus, une cellule est spécialement dédiée à accompagner les opérationnels dans la mise en place d'actions d'insertion de publics en difficulté et éloignés de l'emploi ;
- 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 6.4.4.1 *infra*) (réseau ESAT en France, partenariats FIR et ONE au Gabon, etc) ;
- la politique d'ouverture vers les secteurs de la formation (écoles, universités) : accueil de stagiaires (3 807 stagiaires en 2017), Trophées Performance, *Summer school*, forums et salons étudiants ;
- des initiatives solidaires adaptées à un contexte local spécifique : le *Reconciliation Action Plan* (RAP) 2014-2016 et la *North West Waste Alliance* en Australie en direction des peuples aborigènes (*Aboriginal and Torres Strait Islander peoples*), les travaux engagés avec Kamalini et Shakti Shalini en Inde (autonomisation des femmes et violences domestiques), l'association de Veolia aux efforts de la *Agencia Colombiana para la Reintegración*<sup>(2)</sup>, électrification et adduction d'eau dans les petites localités au Gabon, la charte Entreprises & Quartiers en France, etc.

**6.3.2.6 Les actions solidaires de la Fondation Veolia**

L'accompagnement vers l'emploi et le lien social est l'un des trois domaines prioritaires de la Fondation Veolia. À ce titre, elle soutient les initiatives et les structures qui favorisent le retour à l'emploi des personnes en situation d'exclusion (ex. chantiers, associations et entreprises d'insertion par l'activité économique, projets de formation, accompagnement social, entrepreneuriat solidaire et microcrédits, etc). 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.

(1) *Campus Veolia* : cf. section 6.4.3.2 *infra* ou <http://www.campus.veolia.com/fr>

(2) *Agence colombienne pour la réintégration (dans le cadre des négociations de paix entre les FARC et le gouvernement colombien).*

### Des partenariats pluri-annuels

À travers ses partenariats pluriannuels, la Fondation Veolia soutient des associations œuvrant pour l'insertion sociale et professionnelle des plus démunis. Parmi les plus marquants, citons **Elise** (entreprise adaptée, spécialisée dans la collecte des papiers de bureaux, qui emploie des personnes handicapées ou en difficulté d'insertion professionnelle ; Elise doit développer ses activités sur l'ensemble du territoire français et la Fondation Veolia accompagne son essaimage et sa diversification), **l'Adie** (association qui finance et accompagne des micro-entrepreneurs qui n'ont pas accès au crédit bancaire ; avec l'aide de la Fondation Veolia, l'Adie s'engage à accompagner en trois ans 75 jeunes dans la création de leurs entreprises avec un programme de coaching personnalisé et très soutenu), **Espaces** (association d'insertion par l'écologie urbaine), le groupe **ARES** (groupe d'entreprises d'insertion de personnes en grande exclusion).

### Lulu dans ma rue : des conciergeries de quartier

Une conciergerie de quartier, Lulu dans ma rue, met en relation des demandeurs de services ponctuels (petit bricolage, livraisons, manutention, gardiennage d'animaux, aide informatique, baby-sitting...) avec des fournisseurs de ces services (réseau d'entreprises partenaires). Après l'étude de faisabilité, menée en 2014, la Fondation Veolia a soutenu la phase d'expérimentation, avec l'ouverture de la première conciergerie de quartier à Paris en 2015, puis de développement.

Le bilan est très positif au plan social, puisque les « Lulus », en plus des ressources financières de leur activité, sortent de l'isolement et retrouvent la dignité de celui qui se sent utile. Le modèle économique est viable et Lulu dans ma rue contribue à l'animation du quartier. La même ambition irrigue le projet, lancé en 2017 en France avec le soutien financier de la Fondation et l'accompagnement logistique de Veolia, des « **Boîtes à donner** ».

### Énergie Jeunes : programme de lutte contre le décrochage scolaire

L'association Énergie Jeunes a conçu un programme pédagogique centré sur l'autodiscipline et la persévérance scolaire qu'elle délivre via un réseau de collaborateurs d'entreprises, volontaires et bénévoles. Ainsi, des salariés du Groupe vont donner de leur temps à des collégiens de zones d'éducation prioritaire d'Aubervilliers et de Plaine Commune, territoires d'implantation du siège administratif de Veolia Environnement depuis fin 2016.

Les interventions sont adaptées à chaque niveau de classe et suivent un processus précis en trois étapes qui permet à chaque élève de définir puis de tenir un engagement personnel spécifique. Les sessions sont animées par des volontaires bénévoles préalablement formés, parfois issus de l'association, souvent collaborateurs des entreprises partenaires de l'association, ou encore volontaires du Service civique.

Le soutien de la Fondation Veolia permettra de former plus de 3 000 jeunes issus de plusieurs collèges d'éducation prioritaire d'Aubervilliers et, dans un deuxième temps, d'autres communes de Plaine Commune.

Engagée dans un soutien sur trois ans (50 000 euros par an), la Fondation Veolia a poursuivi en 2017 son action aux côtés de la Philharmonie de Paris (Cité de la musique). Depuis 2005, la Fondation Veolia est au côté de l'association **Unis-Cité** qui propose à des jeunes, de 18 à 25 ans en service civique volontaire, de s'investir dans des projets ayant trait à la lutte contre l'exclusion, la restauration du lien social ou la protection de l'environnement. Ainsi, le programme « Médiaterre » aide les familles modestes à changer leurs comportements en leur apprenant des écogestes pour une diminution de leurs déchets, la maîtrise de leurs consommations d'eau et la réduction du montant de leurs factures.

La Fondation Veolia a également soutenu, en 2017, des associations ou entreprises œuvrant pour l'accompagnement vers l'emploi des plus démunis et le lien social dans les quartiers dont Cité solidaire, Pagabags, Institut Télémaque, Créaquarter.

6

## 6.3.3 FOURNIR ET MAINTENIR DES SERVICES ESSENTIELS À LA SANTÉ ET AU DÉVELOPPEMENT HUMAIN

Le Groupe dessert 96 millions d'habitants en eau potable, près de 62 millions d'habitants en assainissement, 40 millions d'habitants en services de collecte de déchets et, à travers ses services de chauffage, près de 8,3 millions de personnes dans le monde <sup>(1)</sup>.

Veolia s'engage, aux côtés de ses autorités délégantes ou partenaires et de ses clients industriels, à assurer un accès durable aux services essentiels d'Eau, des Déchets ou d'Énergie.

(1) 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 actualisés chaque année.

Le calcul des nombres d'habitants desservis en assainissement suit le même principe, en utilisant la capacité des usines de dépollution en équivalent habitants lorsque la collecte des eaux usées est assurée par un tiers.

### 6.3.3.1 Une contribution majeure aux objectifs de la communauté internationale

Agissant à l'échelle mondiale, Veolia est attentif aux objectifs de la communauté internationale. Ainsi, son engagement pour un développement durable, *Fournir et maintenir des services essentiels à la santé et au développement humain*, traduit sa volonté de contribuer à l'effort collectif en matière d'accès à des services durables.

Depuis la définition des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), en 2000, dans les pays en développement et émergents, le Groupe a permis à 7,9 millions de personnes d'accéder à l'eau potable et en a raccordé 3,5 millions aux services d'assainissement, notamment à travers ses programmes de branchements sociaux en Afrique et en Amérique latine. En 2017, 703 535 personnes ont été raccordées au service d'eau potable et 232 435 au réseau d'assainissement <sup>(1)</sup>.

Veolia reste un acteur mobilisé auprès des agences des Nations Unies dans la mise en œuvre des nouveaux Objectifs du développement durable (ODD 2015-2030), définis par l'assemblée générale des Nations Unies, en septembre 2015.

Si sa contribution s'élargit à d'autres champs et expertises métiers (cf. section 6.1.2 *supra*), l'accès et le maintien aux services essentiels demeure un enjeu clef dans la stratégie du Groupe.

Le Groupe a développé des solutions adaptées selon le contexte local qui assurent l'accès à des services de qualité. Ainsi, l'expertise Accés (ingénierie technique, financière et institutionnelle ou sociétale) illustre bien la stratégie et l'engagement de Veolia. Elle consiste en un ensemble de solutions développées initialement pour l'accès à l'eau en Afrique et qui, désormais 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, après plusieurs années d'intervention, 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 OMD, et désormais les ODD. En effet, le Groupe a 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.

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, son programme de solidarité « Eau pour tous » permet à chaque collectivité d'ouvrir la démarche de solidarité locale à tous les usagers du service. Il s'inscrit en complément de la tarification sociale ou équitable et conjugue trois catégories d'aides :

- des solutions d'urgence pour maintenir l'accès au service en proposant des aides financières adaptées aux situations individuelles : échéancier de paiement, abandon de créance, chèques eau ;
- des solutions d'assistance pour aider à maîtriser durablement son budget et ses consommations ;
- des solutions de prévention pour alerter en cas de surconsommation inhabituelle.

(1) Données obtenues à partir du nombre de raccordements réalisés par Veolia, multiplié par un nombre moyen de personnes par foyer, dans 8 pays en déficit d'accès, où Veolia intervient sur l'accès à ces services. La donnée n'ayant pu être obtenue dans les délais pour les bornes fontaines au Gabon, (elle a été obtenue pour les raccordements résidentiels), c'est la donnée à fin 2016 qui a été considérée. Cette méthode est utilisée pour 1 % des données du Groupe.

### 6.3.3.2 Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

Veolia dessert 96 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 2017, les taux de conformité à la réglementation de l'eau distribuée étaient de 99,7 % et 99,7 % respectivement pour les paramètres bactériologiques et physicochimiques,
  - par un suivi de conformité des plus gros réseaux de distribution à travers le monde.

Dans un partenariat de recherche sur la surveillance de la qualité de l'eau potable, Veolia et BioMérieux mettent en commun leurs expertises afin de contribuer à l'amélioration de la santé publique dans le monde. Il s'agit de détecter plus rapidement les microorganismes présents dans l'environnement naturel ou en réseau ;
- **proposer des solutions** aux collectivités locales sur les actions d'amélioration de l'exploitation et sur les investissements nécessaires à la maîtrise de la qualité de l'eau sur l'ensemble de la filière : maintien de la qualité de l'eau en réseau, sécurisation de la production et de distribution d'eau potable, protection de la ressource ;
- **informer les populations** et réagir de façon optimale en cas d'incident ou de crise : astreinte 7j/7 et 24h/24, service d'accueil téléphonique pour répondre aux préoccupations des consommateurs, distribution d'eau en bouteilles en cas d'arrêt prolongé du service, système d'alerte téléphonique pour prévenir chaque consommateur des éventuelles restrictions de consommation et des points de mise à disposition de bouteilles d'eau.

En complément, se reporter au chapitre 5, section 5.2.2.5 *supra* Risques opérationnels.

### 6.3.3.3 Les actions de solidarité internationale

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 (cf. section 6.3.3.1 *supra*).

Les expériences conduites dans de nombreux pays en développement montrent qu'il est possible de concilier qualité et accessibilité du service et d'œuvrer pour le respect des droits humains des populations desservies (cf. section 6.1.3 *supra*).

La solidarité s'exprime aussi par un financement direct sur des causes en accord avec les valeurs du Groupe (entreprises solidaires, associations) ou en accordant au personnel de Veolia la possibilité de donner de leur temps de travail sur un projet communautaire, ou bien encore au travers de contrats de services établis en France entre Veolia et des collectivités qui s'inscrivent dans des projets de coopération décentralisée (solidarité internationale).

La solidarité de Veolia s'exprime également au travers de sa fondation.

#### Actions humanitaires de la Fondation Veolia

Les activités de solidarité internationale (urgence humanitaire et aide au développement) de la Fondation Veolia contribuent au développement de l'accès aux services essentiels. Elles se traduisent par un soutien financier ou la mise à disposition de compétences des collaborateurs du Groupe (réseau Veoliaforce, 566 jours en 2017).

Dans ce cadre, la Fondation Veolia a noué de nombreux partenariats : avec des agences des Nations Unies (Unicef, UNHCR), des organismes d'envergure internationale (Croix-Rouge, MDM, MSF, Solidarité internationale, Oxfam...) 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.

#### Les missions Veoliaforce

À Mossoul, dans le Nord de l'Irak, les combats pour libérer la ville ont laissé nombre de civils dans une situation critique. Outre les nombreux déplacés, des dizaines de milliers d'habitants sont privés d'électricité et d'eau potable. La Fondation Veolia a accompagné la Croix-Rouge française et le Croissant-Rouge qatari et irakien pour alimenter en eau potable le camp de réfugiés Khazer 2, situé à 30 km à l'est de Mossoul. Il accueille 2 500 familles, soit environ 20 000 personnes. Une fois traitée, l'eau est stockée dans deux réservoirs de 95 m<sup>3</sup> puis acheminée par des camions citernes qui alimentent quotidiennement le camp. Une formation a également été délivrée à une quinzaine de volontaires du Croissant-Rouge irakien pour développer leurs compétences en matière d'installation, d'exploitation et de maintenance d'unités mobiles de traitement de l'eau en situation d'urgence.

Au lendemain du passage de l'ouragan Irma - classé en catégorie 5 -, Saint-Martin (40 000 habitants dans sa partie française) et Saint-Barthélemy (près de 9 500 habitants) n'offrent plus qu'un paysage de désolation. Aux nombreuses victimes s'ajoutent des dégâts matériels considérables. Les stations de dessalement d'eau de mer, gérées par Veolia, et dont dépend la population pour son alimentation, s'avèrent fortement endommagées. Face à

l'urgence, la mobilisation de la Fondation a été totale, en particulier pour rétablir la production d'eau en urgence et en améliorer la distribution. Une unité mobile de dessalement a ainsi été acheminée d'Espagne et dix tonnes d'équipements affrétés par avion. Ces raccords de canalisation, rampes de distribution, réservoirs souples et autres matériels de stockage et distribution d'eau ont permis de créer 12 points fixes raccordés au réseau général en partenariat avec La Croix-Rouge française.

Parallèlement, les rotations de volontaires Veoliaforce sur le terrain se sont multipliées pour appuyer les équipes locales de Veolia à la recherche et la réparation des fuites sur les canalisations du réseau général. Depuis le début des opérations, près d'une trentaine de volontaires se sont succédés sur le terrain. Les experts de la Fondation ont également participé au Centre opérationnel départemental (COD) aux côtés de représentants de l'État français, des collectivités locales, de la Croix-Rouge et des opérateurs de réseaux, pour participer à la coordination des opérations.

#### Poursuite du partenariat avec MSF

En mars 2015, la Fondation Veolia a renouvelé avec l'association Médecins Sans Frontières un accord de partenariat pour l'action humanitaire médicale. Elle s'est ainsi engagée à mettre à disposition de MSF ses experts Veoliaforce pour l'accompagner dans ses projets de recherche et d'innovation sur des problématiques humanitaires dans des domaines proches des métiers de Veolia : l'Énergie, les Déchets, l'Assainissement et l'Eau potable. À titre d'exemple, un programme d'étude des solutions de traitement des eaux usées a été lancé en Haïti puis, en 2017, étendu à d'autres pays. Il a pour objectif de proposer un standard de qualité que pourra respecter MSF dans le traitement des effluents de ses missions dans le monde.

Depuis 2007, la Fondation est engagée dans une stratégie globale de lutte contre le **choléra**, en **République démocratique du Congo**. Après avoir démontré le lien entre le développement de l'épidémie de choléra et le manque d'accès à l'eau potable, puis identifié les huit foyers sources de la maladie, pour la plupart situés en bordure de lacs, dans l'est de la RDC, la première pierre d'importants travaux de réhabilitation et de développement du réseau de distribution d'eau a été posée à Uvira en octobre 2017. À terme, ce sont plus de 200 000 habitants de cette ville de la province du Sud-Kivu, qui bénéficieront d'un accès à l'eau stabilisé. Le programme conduit depuis dix ans en RDC fait l'objet d'une évaluation scientifique par la London School of Hygiene & Tropical Medicine (LSHTM) qui suit le projet depuis les origines pour en mesurer l'efficacité.

En 2017, la Fondation Veolia a apporté également son soutien à **100 000 vies** pour le développement d'un savon anti-palu ; à **Empow'Her** pour la création d'Oasis, un lieu d'échange et d'action à Niamey (Niger) dédié à la protection de l'environnement et l'autonomisation des femmes au Niger ; aux **Enfants du N'dé** pour fournir l'eau potable à 9 000 habitants qui n'en bénéficient pas actuellement, dans les villages de Bangoua et Bandiangseu (Cameroun) ; ou à **l'Université de Californie** pour un programme de réhabilitation d'habitats résidentiels dégradés à Oakland. Il s'agit notamment de rénover les systèmes de distribution d'énergie, d'eau et de traitement des eaux usées de « blocks » pour les transformer en habitations à haute performance énergétique et écologique.

### 6.3.4 PRÉVENTION DE LA CORRUPTION

Se reporter au chapitre 5, sections 5.1 Gestion des risques et contrôle interne et 5.4 Éthique et conformité *supra*.

### 6.3.5 PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

Le Groupe s'attache à appliquer la directive européenne et les dispositions nationales régissant la protection des données personnelles et se prépare à la mise en œuvre du règlement

européen relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel (RGPD) qui entrera en vigueur en mai 2018.

## 6.4 Ressources humaines

Veolia a pour responsabilité de veiller au bien-être et à l'épanouissement de ses collaborateurs. Les ressources humaines sont un pilier d'une culture commune à toutes les actions de Veolia et sont fondées sur les cinq valeurs du Groupe : la responsabilité, la solidarité, le respect, l'innovation et le sens du client. La performance globale du Groupe dépend de sa force d'attraction et de fidélisation des talents. En ce sens, Veolia met tout en œuvre pour être, plus que jamais, un employeur de choix pour les salariés sur l'ensemble des territoires.

Veolia a choisi de réaffirmer sa politique pour les femmes et les hommes de l'entreprise (cf. section 6.1 *supra*), selon trois engagements majeurs :

- **Garantir un environnement de travail sain et sécurisé ;**
- **Favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié ;**
- **Garantir le respect des diversités et des droits humains et sociaux fondamentaux au sein de l'entreprise.**

Afin d'accompagner le déploiement de sa politique, la direction des ressources humaines Groupe a mis en place une organisation intégrée, au service de la stratégie de Veolia.

Régulièrement, au travers de la démarche « Initiatives sociales », la direction des ressources humaines Groupe organise le recensement des bonnes pratiques auprès de toutes les sociétés du Groupe. Cette démarche permet d'identifier les actions menées en lien avec les priorités des ressources humaines, de les valoriser et d'en favoriser l'essaimage au-delà de leur territoire d'origine. Elle aboutit à la remise des Trophées des initiatives sociales qui met en lumière des actions en faveur de la prévention santé et sécurité, du développement des compétences et des talents, de l'équité sociale et de la diversité, des ressources humaines, du développement commercial, de la performance opérationnelle et de l'engagement social. Lors de la dernière édition (2017) elle a donné lieu à une publication intitulée « Initiatives sociales 2017 : Innovation et coopération, moteurs de performance » qui présente plus de 90 initiatives sociales, sélectionnées parmi 340, et issues de 43 pays.

Le reporting social Groupe permet de suivre le déploiement des politiques ressources humaines et leur performance au travers des données sociales du Groupe. Les informations sociales figurant ci-après en sont extraites.

## 6.4.1 ÉVOLUTION DES EFFECTIFS DE VEOLIA

Répartition géographique des effectifs : 168 800 (√) salariés au 31 décembre 2017 <sup>(1)</sup>



### Répartition géographique et évolution des effectifs sur 3 ans

	2015	2016	2017	Variation 2017-2016
Europe	115 593	113 664	112 701	-0,8 %
• dont France	51 892	50 480	50 337	-0,3 %
Amérique du Nord	8 901	8 841	8 593	-2,8 %
Amérique latine	11 609	12 275	12 441	1,4 %
Afrique - Moyen-Orient	12 417	12 686	12 375	-2,5 %
Asie - Océanie	25 439	15 760	22 690	44 %
<b>TOTAL MONDE (√)</b>	<b>173 959</b>	<b>163 226</b>	<b>168 800</b>	<b>3,4 %</b>

Au 31 décembre 2017, l'effectif total de Veolia s'élevait à 168 800 salariés contre 163 226 au 31 décembre 2016.

Pour 2017, la variation d'effectif est de +5 574 salariés, soit 3,4 % expliquée par :

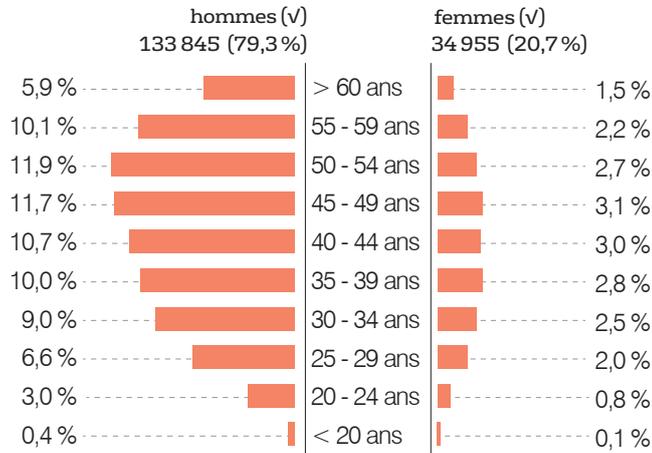
- une augmentation (hors effets de périmètre intra-groupe et changements de méthodes de consolidation) de près de 15 100 salariés au titre d'acquisitions, nouveaux contrats et/ou de développements d'activités. Les principales hausses sont :
  - un nouveau contrat d'eau en Arménie pour 1 800 salariés,
  - acquisitions et développement d'activités en Asie générant une hausse de près de 2 700 salariés. À cette augmentation, s'ajoute l'intégration de 3 600 salariés au Japon dans le reporting social (cf. section 6.5 *infra*),

- développement des activités en Amérique latine qui a permis une hausse de près de 1 200 salariés.

- une diminution (hors effets de périmètre intra-groupe et changements de méthodes de consolidation) de près de 8 300 salariés. Cette baisse est justifiée par des cessions d'entités, des départs de salariés ou des pertes de contrats. Les principaux sont situés :

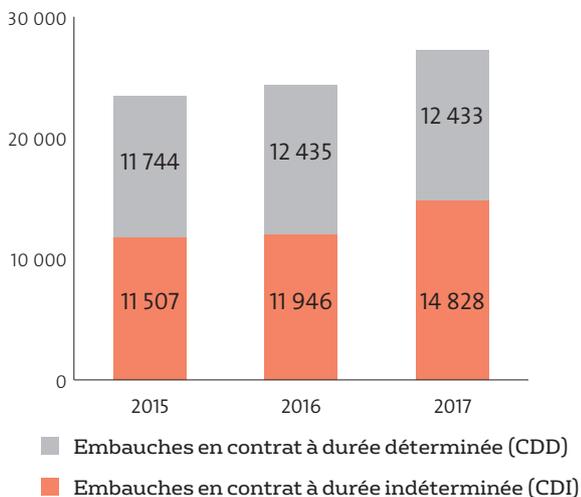
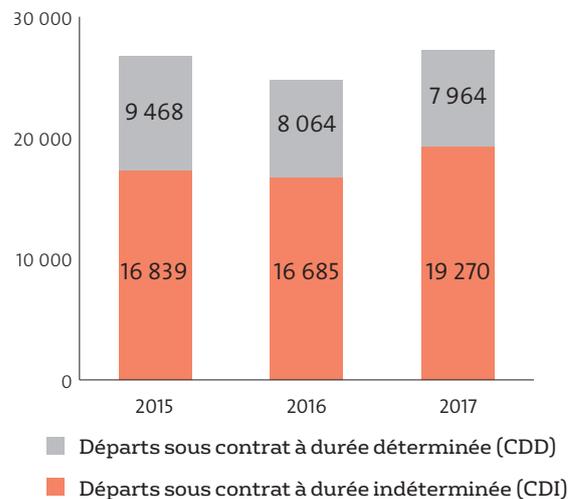
- en Europe pour près de 5 000 salariés, dont 1 900 en France, 1 200 en Suède, 1 100 en Lituanie,
- en Amérique latine pour près de 1 000 salariés,
- aux États-Unis pour près de 500 salariés,
- aux Émirats Arabes Unis pour près de 400 salariés.

(1) Hors effectifs des concessions en Chine.

**Effectif par genre et par âge en 2017 en pourcentage et en valeur****Répartition de l'effectif total par type de contrat et par catégorie**

	2015	2016	2017
Effectif total au 31 décembre	173 959	163 226	168 800 (v)
Effectif annuel total équivalent temps plein	167 905	156 379	160 159 (v)
Part de l'effectif en CDI - équivalent temps plein	91,1 %	91,5 %	91,9 %
Effectif total cadres	12,4 %	12,4 %	12,3 % (v)
Effectif total non cadres	87,6 %	87,6 %	87,7 % (v)

L'effectif en équivalent temps plein correspond au nombre de salariés que compterait Veolia si ces derniers avaient tous travaillé à temps plein durant l'année complète. Il est calculé en pondérant l'effectif total à la fois par le taux d'emploi et par le temps de présence de chaque salarié. Cela représente la quotité de travail des salariés.

**Entrées et départs - CDD et CDI****Nombre d'entrées****Nombre de départs**

En 2017, le Groupe a recruté sur le marché du travail 18 144 collaborateurs de manière pérenne. En effet, Veolia compte 14 828 embauches en contrats à durée indéterminée (CDI) et 3 316 transformations en contrats à durée indéterminée au cours de l'année. Les embauches en contrats à durée indéterminée (CDI) représentent 54 % du total des embauches externes dont plus de 2 900 personnes en France, près de 2 000 au Royaume-Uni, près de 1 700 aux États-Unis, et plus de 900 en Allemagne. De plus, les entrées consécutives à une reprise de marché représentent 1 410 personnes. Aussi, le Groupe enregistre 12 433 contrats à durée déterminée (CDD). En 2017, 1 926 collaborateurs ont bénéficié d'une mobilité interne. Par ailleurs, sur l'ensemble des départs de 2017, le Groupe compte 13 % de licenciements individuels et 1,3 % de licenciements collectifs. En 2017, le Groupe comptabilise 2 908 départs consécutifs à une perte de marché.

Les variations de périmètre sont prises en compte à la date de leur mise en service effective. Il est cependant toléré que des gains de contrats, des acquisitions ou créations d'entités soient pris en compte uniquement après une pleine année d'exploitation.

## Plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi, et mesures d'accompagnement

Les restructurations qui ont été réalisées en 2017 correspondent le plus souvent, après l'étude des différentes alternatives, à la réorganisation indispensable de certaines unités. Ces opérations ont toujours été réalisées dans le respect de la législation et en concertation avec les partenaires sociaux et principalement en privilégiant les reclassements internes au sein du Groupe.

Ainsi, l'effet du plan de départ volontaire négocié sur le périmètre de l'Eau France en 2016 s'est poursuivi en 2017. Les départs enregistrés en 2017 au titre de ce plan ont concerné 158 salariés. Par ailleurs, en Pologne, un plan de départ volontaire a concerné 84 salariés.

Dans le cadre des plans de départ volontaire, des dispositifs d'accompagnement (tant à l'interne que vers l'externe) partagés avec les partenaires sociaux, sont mis en place et animés par le souci permanent de l'employabilité des personnes, pour que chacun puisse retrouver un emploi au plus vite.

Aussi, afin d'adapter les organisations et les compétences des salariés aux mutations économiques et sociales, le Groupe en France, a signé en 2017 un nouvel accord GPEC. Celui-ci permet d'anticiper les évolutions des métiers et des compétences en favorisant la formation et la mobilité professionnelle.

## 6.4.2 GARANTIR UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SAIN ET SÉCURISÉ

### 6.4.2.1 La prévention, la santé et la sécurité au travail

Prévention des risques professionnels, santé et sécurité au travail sont des préoccupations prioritaires pour Veolia. Aussi, dans toutes ses activités et installations, le Groupe, dans le cadre d'une démarche permanente, s'engage à garantir l'intégrité physique et psychique des collaboratrices et collaborateurs.

#### Un engagement partagé à tous les niveaux de l'organisation

En 2013, au siège de l'organisation internationale du travail, le président-directeur général de Veolia Environnement signait la déclaration de Séoul, qui reconnaît le droit fondamental humain à un environnement de travail sûr et salubre.

Veolia s'engage, notamment, à promouvoir une démarche d'amélioration continue en matière de prévention, santé et sécurité, de formation des acteurs 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 l'engagement du président-directeur général.

Les 5 piliers de la démarche :

- impliquer l'ensemble de la ligne managériale ;
- former et impliquer l'ensemble des collaborateurs ;
- améliorer la communication et le dialogue ;
- améliorer la gestion des risques ;
- suivre les performances santé et sécurité.

Cette démarche, qui soutient les efforts déjà engagés en la matière implique, à tous les niveaux de l'organisation, des collaborateurs, des fournisseurs, des sous-traitants et des partenaires des joint-ventures du Groupe.

#### Une démarche d'amélioration continue

Pour marquer son implication et son engagement de manière visible, l'ensemble de l'encadrement, réalise régulièrement des visites de terrain dédiées à la sécurité afin d'échanger avec les collaborateurs sur les bonnes pratiques et les comportements sûrs en matière de sécurité. Ainsi, des membres du comité exécutif à l'encadrement de premier niveau, tous échantonnent avec les collaborateurs sur les bonnes pratiques et les comportements adaptés en matière de sécurité.

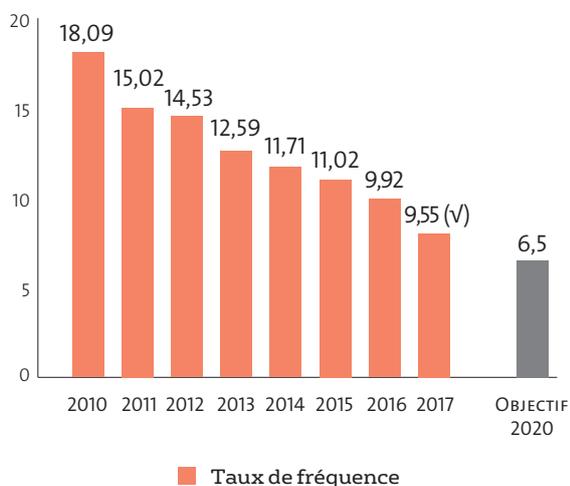
En outre, un critère d'amélioration de la performance en matière de prévention, santé et sécurité est intégré à l'évaluation globale de la performance de l'encadrement, de même que dans le calcul de la part variable de sa rémunération selon des critères qualitatifs et quantitatifs.

#### Un objectif d'amélioration du taux de fréquence

Dans le cadre de son engagement pour un développement durable, garantir un environnement de travail sain et sécurisé, le Groupe s'est doté comme objectif, à horizon 2020, d'atteindre un taux de fréquence des accidents du travail, correspondant au nombre d'accidents avec arrêt de travail par million d'heures travaillées, égal à 6,5.

Cet engagement, partagé par tous, montre une amélioration visible, depuis 2010, avec un taux de fréquence qui s'améliore sensiblement, ce taux est en constante diminution : 18,09 en 2010 à 9,55 (V) en 2017.

Ce résultat intègre toutes les entités de Veolia y compris celles nouvellement acquises.

**Évolution sur 8 ans du taux de fréquence des accidents du travail****La semaine internationale de la santé et de la sécurité**

Afin d'enraciner la culture santé et sécurité au travail, Veolia organise depuis 2015 la semaine internationale de la santé et de la sécurité. L'édition 2017 a eu pour thème principal « le management des activités à risques élevés ».

Ce temps fort permet à chaque collaborateur, quel que soit son pays, sa zone ou la direction à laquelle il appartient, de se doter d'une connaissance approfondie et d'une bonne compréhension des standards de prévention des risques. Cet événement a permis de mettre l'accent sur cinq nouveaux standards de management des activités à risques élevés (mise en sécurité des installations, électricité, haute pression – décapage à l'eau, opérations de levage et travaux en hauteur).

Afin de favoriser une prise de conscience des collaborateurs, des outils de communication (affiches, vidéos, feuille de route, guide de déploiement) ont été mis à disposition. Objectif : réduire voire faire disparaître les comportements à risque.

Par la mobilisation internationale qu'elle a suscitée, cette semaine a permis de valoriser, partout dans le monde, les acteurs de terrain et de capitaliser plus d'une centaine d'actions sur le thème santé-sécurité et a servi de levier pour relever le défi global « objectif : zéro accident ».

**Un engagement paritaire**

Le renforcement de la prévention et l'analyse des accidents sont essentiels au dialogue social. Ainsi, en 2017, 37 % (v) des accords signés étaient relatifs à la prévention, santé et sécurité.

En Europe, cet engagement s'est traduit par la signature en 2012 d'une lettre d'engagement entre la direction et les représentants du personnel au sein du Comité de Groupe Europe. Cet engagement permet de s'assurer de la cohérence des approches de terrain dans chaque pays d'Europe où Veolia est présent. Les thématiques structurantes de cet engagement paritaire portent sur l'analyse systématique des accidents, le renforcement de la prévention en matière de santé au travail, dont les aspects relatifs aux facteurs de pénibilité et le développement du dialogue social sur les thématiques santé et sécurité.

**Un organe de pilotage**

Le centre d'excellence prévention, santé et sécurité, qui regroupe une vingtaine d'experts internationaux, propose au comité exécutif, pour validation et mise en œuvre, les orientations en matière de prévention, santé et sécurité. Il coordonne les chantiers transverses, crée les synergies entre les métiers en favorisant le partage des bonnes pratiques et évalue les résultats grâce à des indicateurs de performance. En complément de ces projets, des experts ont été désignés pour assurer la cohérence, le suivi et la coordination des démarches par zone et par pays. Cette organisation offre un système d'amélioration continue structuré qui, complété de visites de terrain, est capable d'intégrer les dimensions culturelles de chaque pays.

**Un système de management structuré**

Le système de management de la prévention, santé et sécurité se fonde sur trois éléments :

- la cartographie des risques au plus proche des situations de travail ;
- l'analyse des causes et circonstances des accidents, presque-accidents et maladies professionnelles ;
- les audits sécurité ainsi que le suivi de plans d'actions.

Des points d'étape annuels, présentés au comité exécutif, permettent de vérifier l'adéquation entre les actions menées et la stratégie de l'entreprise.

À ce titre, après une analyse par le centre d'excellence santé et sécurité, de l'historique des incidents, accidents et accidents mortels survenus chez Veolia, la liste des activités à risques élevés communes aux métiers de Veolia a été dressée. Ensuite, les membres du centre d'excellence ont défini des priorités pour produire des standards. Les cinq premiers élaborés à partir de bonnes pratiques internes et externes ont été déployés en 2016. En 2017, les membres du centre d'excellence santé et sécurité ont rédigé cinq nouveaux standards des activités à haut risque en y associant les parties prenantes internes. Un plan de déploiement a ensuite été diffusé lors de la semaine internationale de la santé et de la sécurité.

Par ailleurs, Veolia a mis en place des démarches de prévention structurées et structurantes sur la base de référentiels tels que OHSAS 18001 et ILO OSH 2001. Chaque année, à travers le monde, des entités sont certifiées, labellisées ou récompensées pour leur démarche en matière de prévention, santé et sécurité.

**Des actions de prévention sur le terrain**

En 2017, près de 56 % des salariés de Veolia ont bénéficié d'une formation à la sécurité et près de 40 % des heures de formation ont été consacrées à la sécurité. Concernant les fournisseurs, ils doivent 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.

Les audits sécurité sur les installations sont diligentés avant la prise d'exploitation pour détecter d'éventuels risques et proposer les mesures correctives. Les dispositifs de prévention des risques sont par ailleurs intégrés le plus en amont possible par le Groupe dans le cadre de ses activités de conception et de construction d'installations afin d'éliminer toute situation de risque et ainsi garantir le niveau de santé et de sécurité des futurs opérateurs. Ainsi, en 2017, près de 90 audits ou visites ont été réalisés sur site.

Des pratiques de terrain innovantes en matière de santé et de sécurité au travail ont également été identifiées et partagées au sein du Groupe. Plusieurs d'entre elles ont été récompensées par les « Trophées des initiatives sociales » soulignant ainsi l'intégration totale de la dimension santé et sécurité dans la politique sociale et sociétale de l'entreprise.

### La prévention des accidents avec la pyramide de Bird

Le Groupe attache une attention particulière à la sensibilisation de ses collaborateurs et au suivi des presque-accidents.

Afin de prévenir les accidents, la direction prévention, santé et sécurité de Veolia s'appuie notamment sur la pyramide de Bird. La pyramide de Bird, une représentation de la répartition des situations à risques et des accidents compte 5 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.

Son analyse permet de prévenir les risques. Plus le nombre de presque-accidents est élevé plus, la probabilité d'accidents est importante. Donc travailler à la réduction du nombre de presque-accidents diminue le nombre d'accidents.

### Un suivi des sous-traitants et des entreprises d'intérim

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.

Chez Veolia Industries Global Solutions, une évaluation annuelle des sous-traitants est organisée en lien avec la direction achats. Les critères pris en compte dans le cadre de cette évaluation sont ; la politique SST, le management de la santé et sécurité, la maîtrise des risques, les plans d'actions SST, les indicateurs de performance SST et les certifications. Les entreprises notées en dessous d'un certain seuil ne peuvent plus intervenir pour le compte de Veolia Industries Global Solutions.

Veolia Water Technologies a déployé un livret de poche traitant de la sécurité sur un chantier et dans lequel sont détaillés de façon ludique les standards minimum. Ce manuel a été préparé dans le but de communiquer les pratiques de travail sécuritaires et les attentes de l'entreprise aux prestataires de services effectuant des travaux sur les chantiers Veolia Water Technologies. Le livret fournit des informations essentielles pour la sécurité des employés des sous-traitants et pour maintenir un lieu de travail sûr, sécurisé et sain pour toute personne sur site.

Au Royaume-Uni, pour appuyer la procédure interne de gestion des entreprises sous-traitantes, un film d'environ 12 minutes a été réalisé pour l'accueil à la sécurité de tous les opérateurs des

entreprises sous-traitantes. Il permet de communiquer largement sur les risques spécifiques et sur les règles de sécurité à appliquer pour les sites Veolia.

La fréquence de visionnage est fixée à 6 mois et un opérateur qui intervient sur plusieurs sites doit revoir le film pour chaque nouveau site. Afin de s'assurer du niveau de compréhension, un questionnaire a été mis en place avec une note minimum de 8/10 à obtenir pour être autorisé à entrer sur le site. Si la note n'est pas suffisante après le premier visionnage, un deuxième visionnage est proposé et un nouveau test est réalisé. Si malgré les deux visionnages et les différents échanges oraux la note minimum ne peut être atteinte, l'opérateur sous-traitant ne sera pas autorisé à entrer sur le site Veolia.

Pour les intérimaires, un dispositif de suivi des accidents survenus à ceux-ci a été mis en place *via* des réunions annuelles avec les représentants des sociétés d'intérim, pour définir les mesures de prévention adaptées et partager les bonnes pratiques. De même, les sous-traitants partagent les alertes « sécurité » avec la direction prévention santé et sécurité en cas d'accidents sur le périmètre monde de Veolia.

### La politique de sûreté

Concernant la sûreté des salariés de Veolia, notamment dans le cadre de leurs missions professionnelles, permanentes ou temporaires, à l'international et en particulier dans les zones présentant un niveau de risque sécuritaire élevé, la direction de la sûreté a mis en place un ensemble de mesures et de procédures sont détaillées au chapitre 5, section 5.2.2.2 *supra*.

### Un outil d'analyse de l'exposition aux maladies professionnelles

L'ensemble des salariés bénéficie d'un suivi médical périodique permettant de détecter les maladies professionnelles mais surtout de contribuer à les prévenir.

Afin de compléter les outils d'identification des situations d'accidents au poste de travail, Veolia a conçu un outil Groupe d'analyse de l'exposition aux maladies professionnelles, partagé avec les partenaires sociaux du Comité Groupe France, à disposition de l'ensemble des correspondants santé-sécurité. Il permet d'anticiper l'exposition à des facteurs de risque pour définir et mettre en œuvre un plan d'actions. Déployée en France en 2012, cette démarche a été étendue et adaptée à l'international.

En 2017, 150 salariés ont été reconnus ayant une maladie professionnelle. Il est à noter que les informations relatives aux maladies professionnelles peuvent présenter des divergences dans le mode de calcul en raison des différences de pratiques et de réglementations locales.

### Le suivi des indicateurs hygiène et sécurité

Depuis 2015, les données d'accidentologie sont collectées trimestriellement *via* un outil interne. Le Groupe a retenu une définition commune des accidents du travail pour l'ensemble des pays et de ses filiales : tous les accidents du travail, hors trajets, ayant entraîné un arrêt d'au moins une journée.

En 2017, le nombre d'accidents du travail hors trajets avec arrêt d'au moins une journée a diminué de près de 2 % par rapport à 2016.

	2015	2016	2017
Accidents du travail avec arrêt (hors trajet)	3 332	2 960	2 907 (v)
Jours calendaires de travail perdus pour accidents du travail (hors trajet) (CDI et CDD)	163 649	162 745	165 621 (v)
Taux de fréquence des accidents du travail*	11,02	9,92	9,55 (v)
Taux de gravité des accidents de travail*	0,54	0,55	0,55 (v)
Nombre de salariés formés à la sécurité	97 609	88 751	94 552
Nombre d'instances dédiées ou intégrant l'étude des problèmes de santé et de sécurité	2 388	1 888	1 935

\* Incluant les concessions chinoises.

### Le bien-être au travail

En France, des démarches de qualité de vie au travail intègrent des dispositifs de prévention des facteurs de risques psychosociaux (stress...). Les salariés y ont été sensibilisés par une communication sur des actions de prévention, notamment lors de la présentation des résultats des enquêtes internes. Un programme de formation a été déployé à l'intention des managers pour les aider à intégrer dans leur comportement managérial la prise en compte des risques psychosociaux.

En complément, cette démarche intègre l'analyse ergonomique des postes de travail, la promotion des bonnes pratiques en matière de santé et nutrition ainsi que la lutte contre l'alcoolisme et les drogues. Certaines exploitations proposent à leurs collaborateurs, des exercices d'échauffements musculaires avant la prise de fonction.

Au Royaume-Uni, un programme proposant un large éventail de sources d'informations permet de sensibiliser et de motiver les collaborateurs à prendre soin de leur santé, ainsi qu'à trouver un bon équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Au-delà de la mise à disposition d'informations, de nombreuses actions ont été déployées pour les collaborateurs : check-up médicaux, initiatives de sensibilisation aux méfaits du tabac ou aux bienfaits d'une alimentation saine, développement de la pratique d'exercices physiques, etc.

Les démarches de santé et bien-être au travail sont adaptées au contexte et à la maturité des pays dans lesquels Veolia opère.

### Évolution du taux d'absentéisme

	2015	2016	2017
Taux d'absentéisme (hors maternité et paternité)	4,23 %	4,43 %	4,11 % (v)

## 6.4.3 FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ET L'ENGAGEMENT DE CHAQUE SALARIÉ

La qualité des réponses de Veolia aux défis environnementaux et aux exigences croissantes des collectivités publiques et des industriels dépend de ses savoir-faire et, plus largement, de la performance de son modèle social. C'est pourquoi Veolia s'attache à attirer, former, développer et fidéliser ses collaborateurs, à tous les niveaux de qualification et dans tous les bassins d'emplois où il est présent.

### 6.4.2.2 L'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. Elles sont définies afin de répondre au mieux aux exigences du service et de nos clients.

Quoique s'appliquant le plus souvent à des durées de travail journalières équivalentes, elles sont assez variées (étalement du travail sur quatre, cinq ou six jours de la semaine, décalages horaires à l'arrivée et au départ, horaires variables, alternance de semaines courtes et longues et annualisation du temps de travail...).

La durée moyenne hebdomadaire du travail est de 38,9 heures (v). Ce chiffre reste constant par rapport à 2016.

Le nombre total de jours calendaires d'absence a atteint 2 315 911 (v) au cours de l'année 2017, dont 1 559 075 d'absence pour maladie, les autres motifs d'absence étant essentiellement les accidents du travail et les événements familiaux. Le nombre total d'heures supplémentaires effectuées s'est élevé à 14 779 577 (v), soit un nombre moyen par salarié de 92 heures supplémentaires par an. Mais 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 pendant l'astreinte ou à des fins de chantier, par exemple pour rétablir l'alimentation en eau ou le chauffage dans des délais raisonnables.

### 6.4.3.1 La gestion des carrières

La direction du développement ressources humaines Groupe, a pour objectif d'attirer et fidéliser les talents à travers le monde ainsi que de faciliter l'évaluation de la performance managériale afin d'accompagner l'ensemble des équipes et activités. Elle a pour double ambition de répondre aux besoins de compétences des activités du Groupe et de proposer des opportunités de carrière aux collaborateurs.

Veolia fait du développement des carrières de ses collaborateurs un axe majeur de sa politique de gestion des ressources humaines. Sa mise en œuvre s'appuie sur divers processus et outils.

### Un processus managérial et RH commun à l'ensemble du Groupe

Le Groupe possède une équipe de *talent management* avec des correspondants par métier dédiés au développement des collaborateurs.

#### Les outils de la mobilité et du recrutement

<b>Un comité mobilité international</b>	Il réunit tous les mois l'équipe développement RH et les équipes RH à l'international.
<b>Un portail carrières</b>	Il permet de publier l'ensemble des offres de postes du Groupe.
<b>Une publication bi-mensuelle</b>	Veolia JobLink retrace les derniers postes cadres du Groupe parus sur le portail carrières.
<b>Un programme pour attirer les jeunes talents</b>	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. PANGEO 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.

S'agissant du périmètre spécifique de la France, la politique de l'emploi reste marquée par un contexte de mutation et nécessite la poursuite et l'optimisation de la gestion maîtrisée des embauches, la solidarité au sein du Groupe étant essentielle. À ce titre, une réunion dédiée à la mobilité en France a lieu tous les mois et réunit les responsables recrutement.

### Un modèle commun d'évaluation de la performance

Afin de permettre un alignement des objectifs des managers sur la stratégie et les valeurs du Groupe, un support unique d'entretien annuel est utilisé pour l'ensemble des cadres dans le monde. Ce document permet d'avoir des critères homogènes et un langage commun pour définir les objectifs individuels et décliner la stratégie du Groupe. Il est également un outil pour apprécier les performances et les compétences, partager les valeurs du Groupe, identifier les aspirations des collaborateurs, leurs besoins en développement, leurs perspectives de carrière et les actions nécessaires à leur mises en œuvre.

L'évaluation de la performance, fondée sur des objectifs financiers, de sécurité ainsi que sur des objectifs qualitatifs, prend en compte le positionnement hiérarchique et la fonction du collaborateur. Pour les managers, une partie des objectifs qualitatifs est assise sur le respect et la diffusion de la charte du comportement qui repose sur les valeurs du Groupe : responsabilité, solidarité, respect, innovation et sens du client. Travailler en toute sécurité est un objectif prioritaire de Veolia. Quel que soit la fonction, le niveau hiérarchique ou l'environnement de travail, tous les collaborateurs peuvent contribuer à atteindre l'objectif du zéro accident, en faisant connaître ou cesser une situation dangereuse pour éviter les accidents. Raison pour laquelle, dans le support unique d'entretien annuel a été ajouté un encart santé et sécurité dans lequel chaque collaborateur prend un engagement personnel en la matière et s'engage à le respecter. Les valeurs de Veolia s'inscrivent naturellement dans cet objectif.

Afin de faire les liens entre les enjeux des entités, les évolutions d'organisation qui seraient utiles, la cartographie des postes et les potentiels de développement des collaborateurs, le Groupe s'appuie sur la démarche ECHOS (évaluations collégiales des hommes, des organisations et des structures) pour définir des plans d'actions individuels et collectifs. Cette démarche, qui repose sur une méthodologie commune à l'ensemble du Groupe, garantit l'équité et le partage des analyses et renforce la dynamique des parcours professionnels au sein du Groupe.

### Un Outil d'évaluation des postes commun à l'ensemble des activités du Groupe

À la suite de la transformation du Groupe, dans le cadre du projet *One Veolia*, regroupant dans une seule structure organisationnelle géographique l'ensemble des métiers du Groupe, la direction générale a décidé de déployer pour l'ensemble des postes cadres, un outil de classification unique (méthode *Global Grading System*, élaboré par le Cabinet Willis Towers Watson).

Au cours de l'année 2016, 1 000 postes du *top management* ont été pesés en valeur absolue et relative. En 2017, la démarche a été poursuivie pour l'ensemble de l'encadrement.

Cet outil, en positionnant les différents postes au sein de l'organisation, permet d'objectiver leur impact relatif, et ainsi de rendre plus transparentes et équitables les politiques ressources humaines.

#### Les relations écoles

La mobilisation et l'attractivité des ressources nécessaires à l'entreprise, est une priorité : Veolia affirme sa présence dans les manifestations sur les métiers de l'environnement, les salons de l'emploi et de l'alternance et sur les forums des écoles et universités. Les programmes tels que la *summer school* et les « trophées performance » sont des moments privilégiés 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. Par ailleurs, le Groupe développe de nombreux partenariats académiques, pédagogiques, institutionnels et de recherche, avec les professionnels de la formation, de l'orientation, de l'emploi et de l'enseignement supérieur.

#### Le choix de l'alternance

L'alternance est l'instrument clé de la politique de recrutement pour l'intégration des jeunes vers un emploi durable, notamment en France, au Royaume-Uni et en Allemagne. C'est la voie choisie par Veolia pour préparer les collaborateurs à exercer les métiers du Groupe. L'alternance, qui garantit la transmission des savoirs et des compétences clés, développe, grâce au réseau des tuteurs et maîtres d'apprentissage, la richesse des équipes intergénérationnelles.

Le déploiement de cette politique se fait notamment à travers du réseau des Campus et sur un nombre croissant de partenariats avec des acteurs locaux de l'emploi et de la formation. Une démarche proactive permet d'aller à la rencontre du grand public et des partenaires locaux de l'emploi et de la formation pour leur faire découvrir les métiers des services à l'environnement, et facilite les recrutements sur les emplois proposés localement y compris à des personnes sans qualification préalable.

### 6.4.3.2 Le développement des compétences

Veolia s'est doté d'une politique de formation ambitieuse. Ainsi dans le cadre des engagements pour un développement durable le Groupe a l'objectif de délivrer chaque année une formation à plus de 75 % des salariés.

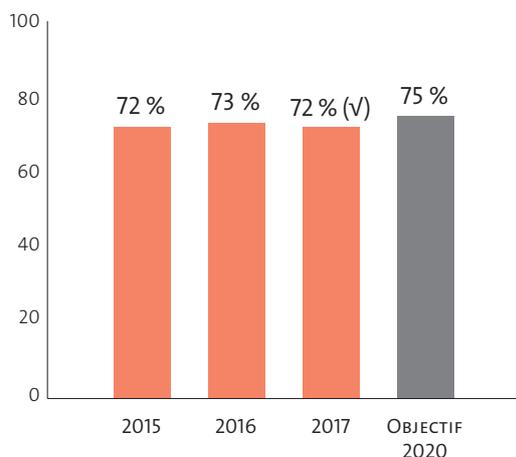
Les principaux enjeux de la formation chez Veolia sont :

- 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 ce cadre, à partir des demandes des directions formation métiers et *corporate*, ainsi que des unités opérationnelles locales, l'offre est élaborée par 545 formateurs et contributeurs internes. Cela permet de proposer des formations en adéquation permanente avec la réalité des métiers et du terrain.

Le réseau des Campus de Veolia, créé en 1994 est présent dans neuf pays. Il compte quatorze centres qui couvrent les deux tiers des territoires d'intervention de Veolia et propose plus de 2 470 formations.

#### Évolution du taux de salariés ayant bénéficié d'au moins une action de formation



### La formation pour tous

La politique de formation est ouverte à tous les collaborateurs, dès leur intégration et tout au long de leur carrière dans l'entreprise. Elles visent à développer leurs compétences et adapter nos compétences à des activités en constante évolution à travers des parcours reconnus permettant l'obtention de certifications et habilitations, et favorisant la mobilité et l'évolution professionnelle. Plus de 83 % des heures de formations sont destinées aux opérateurs et techniciens.

### Des formations diplômantes

Le Groupe propose des formations diplômantes et certifiantes reconnues pour donner toute sa place à la reconnaissance des compétences. Cette démarche a pour objectif de motiver les collaborateurs, d'augmenter leur employabilité et l'acquisition de compétences, atout concurrentiel essentiel dans un métier de services. Cette volonté s'illustre depuis plus de vingt ans par la création de diplômes dédiés aux métiers de Veolia, à tous les niveaux de formation et proposés dans le réseau des Campus. Ainsi, le réseau des Campus en France propose 18 diplômes et titres professionnels qui vont du CAP au Master, reconnus et organisés en alternance pour une meilleure intégration des alternants au sein de nos entités.

Le Campus au Royaume-Uni offre la possibilité de préparer 16 diplômes dans le cadre des formations en alternance : 12 diplômes équivalents au niveau CAP et 4 diplômes équivalents au niveau baccalauréat professionnel.

### Veolia forme Veolia

Le Groupe est à la fois l'acteur principal et le réalisateur de sa politique de formation. Deux tiers des heures de formation continue dispensées par le réseau des Campus Veolia en France sont assurées par des collaborateurs du Groupe. L'équilibre entre les formateurs permanents et les intervenants occasionnels internes des entreprises du Groupe garantit la pertinence des contenus et constitue un facteur de cohésion.

En parallèle, le Groupe fait du digital un axe de développement important pour la formation de ses collaborateurs. Ainsi plusieurs e-learning de sensibilisation ou de formation métier ou en *blended learning* de sensibilisation ou de formation métier ont vu le jour. En 2017, le programme de formation *Smart Growth* a été initié afin de former les équipes sur les offres clefs du Groupe et d'accompagner la stratégie de croissance du Groupe.

### Des partenariats pédagogiques

Veolia déploie une politique active de partenariats avec les acteurs de l'emploi et de la formation dans les territoires, ainsi que de nombreux partenariats pédagogiques.

À titre d'exemple, le Royaume-Uni a établi de nombreux accords, notamment avec l'université de Northampton pour les formations de haut niveau sur la gestion des déchets ou encore avec « the Institute of Leadership & Management » pour des programmes de qualification à destination des managers.

Pour la zone Amérique latine, un partenariat pédagogique a été signé début novembre 2015 avec l'université de Politécnica de Valence, en Espagne, sur le déploiement d'un programme de 3 ans et 300 heures de formation. Ce projet novateur comprend un apprentissage en présentiel, en ligne, et une préparation individuelle pour 150 managers.

Les programmes managériaux déployés dans les zones Europe du Nord (NEST) et Asie (STREAM) sont élaborés en partenariat avec l'université de Hambourg et l'EM Lyon.

### Des parcours pour les managers

L'offre management vise l'ensemble des populations du Groupe en charge de management. Ainsi du manager de proximité au dirigeant le Groupe propose des parcours de développement des compétences managériales.

#### Des parcours pour les managers de proximité

Les managers de proximité constituent un vecteur clé de la performance. Des parcours centrés sur les métiers et leurs spécificités leurs sont dédiés. Ces formations visent à professionnaliser les managers de proximité et perfectionner leurs compétences. Elles sont déployées par différentes *Business Unit* du Groupe tels que SARP et Recyclage et valorisation des déchets en France.

#### 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 d'intersessions ainsi qu'un suivi post séminaire. Il intègre également un exercice d'évaluation 360° débriefé par des personnes formées en interne. Environ 110 managers ont participé à ce parcours en 2017.

*Leaders For Tomorrow* est un parcours consacré aux talents émergents aux États-Unis et au Canada. D'une durée de huit mois, ce dispositif comprend une période d'évaluation, un coaching individuel et un plan de développement personnalisé. La réalisation d'un projet en lien avec la stratégie du Groupe, présenté devant le comité exécutif, conclut ce dispositif. Près de 120 futurs dirigeants ont été formés.

#### Évolution des indicateurs de formation au niveau monde

	2015	2016	2017
Nombre d'heures de formation effectivement réalisées	2 889 149	2 591 151	2 675 375
Nombre moyen d'heures de formation par salarié	17,2	16,6	16,7

### 6.4.3.3 L'engagement des managers

Les ambitions et la stratégie de Veolia nécessitent de la cohérence et de la cohésion. Aussi, la direction générale du Groupe accompagne les managers dans leur fonction de pilotage en les dotant d'un cadre commun de valeurs et en les associant aux décisions. À cette fin, l'effort de Veolia se matérialise à travers plusieurs actions.

#### Une charte de comportement du manager

Pour renforcer la cohésion et la solidarité, au service de l'intérêt général au sein du Groupe, Veolia a mis en place, dès 2012, la charte de comportement du manager. Instrument indispensable elle s'adosse aux cinq valeurs fondatrices du Groupe : la responsabilité, la solidarité, le respect, l'innovation et le sens du client. Elle traduit, pour chacune de ces valeurs, l'engagement du Groupe et les comportements collectifs et individuels attendus des managers, qu'ils doivent promouvoir auprès de leurs équipes.

#### Des parcours pour les dirigeants

Le séminaire dirigeants 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.

#### Des parcours pour accompagner les managers sur des enjeux spécifiques

En Asie, un parcours de formation itinérant a été élaboré pour les managers, toutes fonctions confondues. Le programme Stream (Study and Training Expedition for Asian Managers) a vocation à faciliter les partages d'expériences et échanges de bonnes pratiques entre responsables d'une même zone. Les visites lors des différentes sessions dans la zone étant l'occasion de découvrir les projets phares et les références industrielles de chaque pays. Un programme de même nature a été décliné pour la zone géographique Europe du Nord sous le nom de Nest. Afin de favoriser la coopération entre les zones, la conclusion des programmes s'est faite conjointement.

En 2017, le programme ACCELERATE ! déployé conjointement par la direction IS&T et la direction des ressources humaines permet à des managers internationaux de renforcer leur réseau au sein du Groupe et d'avoir l'opportunité de développer leurs compétences managériales et leur leadership, de mieux connaître l'évolution de leur métier/filière à travers le digital de même que les méthodes agiles. ACCELERATE ! est pour eux l'occasion de se sensibiliser au monde digital et de comprendre et développer les interactions nécessaires avec les métiers du groupe, 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.

#### Un baromètre d'engagement des managers

Dans le cadre de son engagement pour un développement durable, favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié, le Groupe a pris pour objectif de maintenir à plus de 80 % le taux d'engagement des managers, à horizon 2020.

À ce titre, la troisième vague du baromètre d'engagement des managers, a été réalisée en mars 2017 auprès d'un panel de 5 000 managers. Conçu comme un outil de renseignement sur la perception et la compréhension que les managers ont de la stratégie du Groupe et de sa mise en œuvre, il souligne les points forts et les axes d'amélioration de la politique managériale du Groupe. Cette édition a permis de consolider l'analyse de l'évolution, en tendance, des réponses.

En 2017, le taux de participation de 78 % est en hausse de 1 point par rapport à 2015. Le score d'engagement, calculé à partir des réponses portant sur l'accomplissement au travail, l'envie de dépassement, la

confiance dans la capacité de Veolia à atteindre ses ambitions ou encore la fierté de travailler chez Veolia, se maintient au niveau très élevé de 86 %.

En complément, le Groupe de travail initié en 2016 et qui a réuni la direction des ressources humaines Groupe et des directeurs des ressources humaines pays a permis de construire un socle commun de neuf questions. Elles ont été intégrées dans l'enquête Groupe ainsi que dans celles des pays qui ont initié une démarche similaire. Cela permettra d'évaluer à terme l'engagement des salariés au-delà de l'enquête du panel des « 5 000 ».

#### Un plan d'actions Groupe

À l'issu de la restitution des résultats du baromètre d'engagement des managers 2017, le plan d'action Groupe établi en 2015 a été confirmé. Construit en cohérence avec le plan stratégique 2016-2018 du Groupe, il s'articule autour de quatre axes prioritaires :

- soutenir l'innovation et la dynamique commerciale avec nos clients ;
- maintenir la priorité sur la rentabilité économique et poursuivre l'amélioration de la performance opérationnelle ;
- accentuer la coopération pour consolider le nouveau Veolia ;
- accompagner et développer les talents, leviers de la performance du Groupe.

#### 6.4.3.4 Politique de rémunération et épargne salariale

Veolia pratique une politique globale de gratification 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 équitables en rapport avec les pratiques des marchés locaux où le Groupe est présent ;
- garantir des rémunérations fixes et variables équilibrées qui prennent en compte les résultats de l'entreprise ;
- harmoniser les bases et méthodes de calcul des parts variables des managers sur l'ensemble du Groupe ;
- optimiser les garanties de frais de santé et de prévoyance dans les principaux pays où le Groupe est présent ;
- harmoniser les dispositifs d'épargne salariale ;
- sécuriser les dispositifs de retraite existants dans les différents pays d'implantation en privilégiant les dispositifs à cotisations définies.

#### La rémunération

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 (32 236 en 2016) et celle des femmes 29 853 euros (30 000 euros en 2016), soit un écart moyen de 3 731 euros.

Cet écart est dû principalement à la nature des emplois exercés et à leurs contraintes ainsi qu'aux différences d'âge, d'ancienneté et de qualification souvent constatées entre les deux populations. Cette situation est analysée et suivie dans le cadre des engagements sur l'égalité professionnelle.

Ces moyennes n'ont toutefois qu'une valeur indicative et doivent être interprétées avec précaution. Elles correspondent en effet à une grande diversité de situations due à la nature des activités et des emplois exercés ainsi qu'à leur localisation géographique et sont impactées par les variations de taux de change.

La politique de Veolia est de respecter l'égalité des hommes et des femmes à conditions d'emploi et qualification égales.

#### La protection sociale

La protection sociale concerne l'ensemble des dispositifs liés aux frais de santé (les dépenses de santé engagées par le salarié et ses ayants droit) et à la prévoyance (la couverture du salarié pour les accidents de la vie : incapacité, invalidité et décès).

Ces dispositifs sont gérés directement dans chaque pays.

L'allongement de la durée de vie et la croissance des coûts médicaux rendent la gestion des équilibres des régimes de protection sociale de plus en plus stratégique. Dans certains pays, après l'abandon des régimes de protection sociale publique, les acteurs économiques veillent à assurer les couvertures maladie et prévoyance de leurs salariés.

Par sa dimension internationale, Veolia prend en compte ces facteurs et veille à l'application de certains principes fondamentaux :

- respecter les dispositions législatives locales et mettre en place, chaque fois que cela est possible, des systèmes complémentaires de protection sociale en vue de garantir une couverture équitable à l'ensemble de ses salariés ;
- garantir la bonne gestion de l'entreprise en veillant à maîtriser les coûts liés aux engagements sociaux ;
- financer, dans la mesure du possible, les régimes par un co-investissement de l'employeur et des salariés afin de s'assurer de la responsabilité de chaque partie.

À titre indicatif, les cotisations en 2017 pour les 50 337 salariés du Groupe en France s'élèvent à près de :

- 49,7 millions d'euros en frais de santé ;
- 27,5 millions d'euros en prévoyance.

#### 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.

En 2017, les montants comptabilisés pour la participation et l'intéressement au titre de l'année 2016, au sein de la totalité des entités françaises incluant Veolia Environnement, s'établissent à 56 millions d'euros. Le montant investi en 2017 par les salariés des entités françaises au titre de la participation et de l'intéressement en 2016, s'élève à 31 millions d'euros, ce qui représente 55,4 % des sommes distribuées.

À ce montant s'ajoute un abondement servi par les entités françaises du Groupe, qui s'élève à 3 445 millions d'euros.

Fin 2017, 75,3 % des salariés des entités françaises étaient couverts par un accord d'intéressement.

Ainsi, au sein de Veolia Environnement, un accord d'intéressement s'applique à l'ensemble des salariés. Il vise à associer les collaborateurs aux performances du Groupe et de la Société. Il a été renégocié en 2017. Trois indicateurs ont ainsi été définis pour la période 2017-2019 : deux indicateurs à caractère financier, un troisième prenant en compte la progression en France du recours au secteur protégé et adapté.

### 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 (PERCO G) afin de permettre à l'ensemble des collaborateurs qui le souhaitent de préparer leur retraite à des conditions sociales et fiscales avantageuses.

Fin 2017 le montant total épargné par les salariés <sup>(1)</sup> en France dans les deux dispositifs d'épargne salariale du Groupe s'élève à 380,5 millions d'euros <sup>(2)</sup> répartis comme suit :

- 350 millions d'euros au titre de l'épargne salariale (PEG) détenus par 48 155 salariés ;
- 30,5 millions d'euros au titre de l'épargne retraite (PERCO G) détenus par 26 470 salariés.

Les fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) investis en actions Veolia Environnement (actionnariat salarié) qui représentent 148,7 millions d'euros sont détenus dans le PEG.

La gamme de FCPE dédiés diversifiés (monétaire, actions, obligations et diversifiés) qui représente 231,8 millions d'euros est détenue dans le PEG et le PERCO G.

### L'actionnariat salarié

La dernière opération a eu lieu en 2015. Elle a été proposée à environ 111 000 collaborateurs dans 20 pays (répartis en Asie, Océanie, Europe, Amérique du Nord et Amérique Latine). Ce sont 29 232 souscriptions qui ont été enregistrées, soit un taux de souscription de 26,3 % au niveau Groupe et un taux 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 %). Ainsi, le montant total souscrit est de 19 625 262 euros, abondement compris.

Plus de 60 000 salariés (soit 37 % des salariés et ex-salariés) du Groupe sont, au 31 décembre 2017, actionnaires de Veolia Environnement et détiennent à cette même date 1,57 % du capital de la Société, soit 188,08 millions d'euros.

### 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. Il existe deux types de dispositifs de retraite :

- les dispositifs de retraite organisés par l'État ;
- les dispositifs de retraite organisés par les entreprises (régimes de retraite à prestations définies et régimes de retraite à cotisations définies).

La politique du Groupe en matière de dispositifs de retraite d'entreprise est de fermer, quand ils existent, les régimes de retraite à prestations définies et les remplacer, lorsque cela est possible, par des régimes de retraite à cotisations définies qui présentent un rapport coût-efficacité plus favorable.

## 6.4.4 GARANTIR LE RESPECT DES DIVERSITÉS ET DES DROITS HUMAINS ET FONDAMENTAUX AU SEIN DE L'ENTREPRISE

### 6.4.4.1 Promotion de l'égalité professionnelle, de la diversité et lutte contre les discriminations

#### La politique diversité

La diversité est un enjeu de performance, de crédibilité et d'équité pour le Groupe. Pour la favoriser, Veolia déploie depuis plusieurs années une politique qui repose sur les valeurs de respect et de solidarité entre tous les collaborateurs.

Dans la lettre d'engagement, signée par Jean-Marie Lambert, directeur des ressources humaines du Groupe, Veolia s'engage à garantir l'égalité des chances et la reconnaissance des talents de chacun, ainsi qu'à éviter toute discrimination selon les critères énoncés par la loi.

(1) Et ex-salariés.

(2) Compte non tenu des avoirs investis en Comptes Courants Bloqués (CCB), pour un montant de 11,3 millions d'euros.

Par ailleurs, au regard des engagements du Groupe, trois priorités ont été définies :

- garantir des processus ressources humaines équitables et non-discriminants ;
- garantir le développement de la mixité et de l'égalité femmes/hommes ;
- garantir le développement du dialogue social et de la libre expression des salariés.

#### La démarche diversité

La politique diversité est portée par un réseau mondial de référents qui veille à la mise en œuvre des engagements, établit les diagnostics et les plans d'actions adaptés aux contextes, mesure les résultats et valorise les actions innovantes et porteuses des valeurs de Veolia.

Afin de mesurer l'impact de ses actions diversité, Veolia suit plusieurs indicateurs :

- **égalité professionnelle** : taux d'emploi des femmes, taux de féminisation de l'encadrement, 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 ;
- **seniors** : taux d'emploi des + de 55 ans ;
- **jeunes** : taux d'emploi des - de 30 ans.

### Le déploiement des engagements diversité

La diversité fait partie intégrante de nos engagements pour un développement durable. Ainsi, au travers de ses engagements pour un développement durable, le Groupe s'engage à *garantir le respect des diversités et des droits humains et sociaux fondamentaux au sein de l'entreprise*.

Les actions, afin de favoriser la diversité dans le Groupe sont nombreuses et valorisées notamment à travers la démarche des initiatives sociales. En 2017, plus de 43 pays ont participé à la collecte des initiatives sociales qui a permis de rassembler près de 350 projets. Une trentaine ont été présentés dans la catégorie équité sociale et diversité et treize projets dans la catégorie concernée sont mis à l'honneur dans le recueil « Initiatives sociales 2017 : Innovation et coopération, moteurs de performance ». Le prix dans cette catégorie a été remis au Royaume-Uni pour une initiative visant à intégrer les personnes éloignées de l'emploi.

### Des partenariats dans la durée

Le Groupe est partenaire et membre de plusieurs organismes promoteurs de la diversité et de l'égalité des chances dans ses différents pays d'implantation, notamment du Pacte Mondial des Nations unies depuis 2003.

Veolia a signé, en juin 2016, un partenariat avec l'association **Elles Bougent**, qui organise pour les lycéennes et les étudiantes des rencontres sur le terrain avec des mairaines, ingénieures ou techniciennes en poste. Leurs témoignages sur leurs parcours professionnels démontrent aux jeunes filles que les métiers techniques leur sont ouverts. Ce partenariat s'inscrit dans le prolongement des actions déployées par le département Relations écoles et universités du Groupe. En France, Veolia compte 70 mairaines à fin 2017 et dans le cadre de ce partenariat le Groupe a organisé en octobre 2017 une journée nationale pour la féminisation dans les métiers afin de souligner l'importance de renforcer le recrutement de femmes dans les métiers techniques, scientifiques, d'ingénieries.

Par ailleurs, **Elles bougent** développe des opérations à l'international en particulier à l'occasion de la journée internationale des droits des femmes.

Veolia est également partenaire de **l'Association française des managers de la diversité** (AFMD).

### La diversité par le sport

Pour la promotion de la diversité, Veolia s'appuie sur le sport et ses valeurs, notamment l'esprit d'équipe, la cohésion et la réussite collective. Ainsi, tous les salariés, quelles que soient leurs capacités étaient invités à participer à la *Course de la diversité*, en septembre 2017, à l'hippodrome d'Auteuil. Un événement dans lequel Veolia s'est engagé dans le cadre de son partenariat avec la *Fédération française du sport d'entreprise* (FFSE) et auquel près de 500 collaborateurs ont participé.

### 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 a prévu un plan d'actions dédié à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et 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.

Pour favoriser la mixité et l'égalité professionnelle, Veolia s'est fixé des objectifs chiffrés :

- 40 % de femmes au conseil d'administration de Veolia Environnement en 2017 (obligation légale en France) ;
- 30 % de femmes cadres en 2020 ;
- 25 % de femmes cadres dirigeantes en 2020.

Dès 2016, Veolia Environnement remplit l'obligation légale française de 40 % de femmes au sein de son conseil d'administration. De plus, le Groupe compte 20,7 % (V) de femmes, dont 26,4 % (V) de femmes cadres et 15,4 % de femmes cadres dirigeantes.

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 :

- le réseau interne de Veolia, WEDO, dédié à la mixité et lancé en 2016 regroupe des femmes et des hommes de Veolia qui souhaitent promouvoir la mixité au sein du Groupe. Ce réseau, sponsorisé par deux membres du comité exécutif, compte à fin 2017 plus de 2 230 collaborateurs issus de 49 pays ;
- un programme de développement intitulé « Women In Leadership », et initié par Veolia en Amérique du Nord en 2014 a progressivement été déployé dans d'autres zones géographiques : en Europe (Royaume-Uni, Irlande, Allemagne, Espagne, Belgique), en Afrique (Maroc) et au Moyen-Orient. Ce programme de coaching sur 10 mois qui vise à créer des opportunités d'évolution pour les femmes managers dans l'organisation a accueilli 41 femmes en 2017.

Par ailleurs, le Groupe s'est engagé pour plus de mixité dans ses exploitations : en Chine, l'activité Eau a déployé la charte de l'égalité entre les femmes et les hommes ; en France, Jean-Marie Lambert, directeur général des ressources humaines du Groupe a signé un engagement pour lutter contre le sexisme en entreprise à la suite d'une enquête menée fin 2016 en partenariat avec le Conseil supérieur de l'égalité professionnelle. Portant sur les relations de travail hommes-femmes, elle a été déployée auprès de l'ensemble des collaborateurs en France et un message du président-directeur

général Antoine Frérot a rappelé l'importance de cette question nécessitant une implication collective de l'ensemble du Groupe. Des actions de sensibilisation ont été réalisées en 2017 dans plusieurs entités de Veolia au travers de la restitution des résultats de cette enquête.

### L'emploi et l'insertion des personnes en situation de handicap

Le pourcentage de salariés de Veolia dans le monde en situation de handicap est de 2,4% <sup>(1)</sup> à la fin de 2017, soit 3 537 salariés. Pour cette même année, en France, ce taux est de 4,09 % <sup>(2)</sup> et 8,8 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 handicapées à la vie de l'entreprise. Les axes du Groupe pour agir sont :

- sensibiliser les salariés du Groupe au handicap ;
- renforcer le maintien des personnes en situation de handicap dans leur poste de travail en les accompagnants pour faire reconnaître leur handicap ;
- accompagner l'adaptation ergonomique des postes de travail ;
- encourager le recrutement et soutenir les employeurs du secteur adapté et protégé (ESAT en France).

À l'occasion de la semaine nationale des personnes handicapées en France, les entités présentes au siège et représentant près de 2 000 salariés ont organisé plusieurs actions de sensibilisation au risque cardio-vasculaire, source mal connue de handicap.

Veolia en Amérique du Nord a rejoint en 2017 plusieurs dispositifs associatifs qui rendent visibles les offres d'emploi aux personnes en situation de handicap et favorisent leur recrutement.

### Le développement des liens intergénérationnels

En 2017, 19,6 % des effectifs du Groupe étaient des seniors (plus de 55 ans) et 12,8 % étaient des jeunes (moins de 30 ans). Pour préparer l'avenir du Groupe, Veolia encourage ses salariés à profiter de l'expérience des seniors expérimentés, mais également des nouvelles compétences et aptitudes professionnelles des jeunes recrutés. Veolia préserve l'équilibre entre les seniors et les jeunes par des actions de recrutement interne, de mentorat, de formation, etc.

Veolia Term, en Pologne, a été primé à l'issue de la campagne 2015 des initiatives sociales pour son programme favorisant à la fois la transmission du savoir de ses collaborateurs seniors et le recrutement interne.

### L'interculturalité et la diversité religieuse

Veolia s'engage à intégrer et respecter les différences culturelles (origines, langues, nationalités, etc.) dans son organisation et son fonctionnement.

Veolia Australie a développé deux programmes de formation proposés à tous les salariés afin de renforcer les relations et le respect entre la communauté au sens large et les peuples aborigènes et insulaires du détroit de Torres. Depuis 2015, 675 salariés ont participé à ce programme et Veolia s'est engagé à employer plus de 100 ouvriers aborigènes d'ici 2020.

(1) Nombre de salariés déclarés handicapés par rapport à l'effectif inscrits au 31/12 dans les pays qui déclarent des salariés en situation de handicap

(2) Nombre de salariés déclarés handicapés par rapport à l'effectif inscrits au 31/12 en France.

En France un cahier des bonnes pratiques managériales sur les questions à caractère religieux a été déployé en 2017 afin d'accompagner au quotidien l'encadrement et les responsables des ressources humaines susceptibles d'être confrontés à ce type de situation.

### Le soutien aux salariés les plus fragiles

Depuis 2009, un plan de solidarité active a été lancé en France en concertation avec le comité de Groupe France pour soutenir les salariés les plus fragiles dans un contexte économique difficile. Il a permis de lancer « Allô Solidarité », un dispositif d'écoute et de soutien des salariés, mis en œuvre en France avec l'appui d'un partenaire externe.

Aujourd'hui, les salariés du Groupe en France ont accès à une plateforme téléphonique qui leur permet de dialoguer avec des professionnels sur les problématiques sociales qu'ils rencontrent.

En 2017, plus d'une centaine d'appels ont été reçus chaque mois, concernant principalement des questions liées au logement et à des difficultés financières.

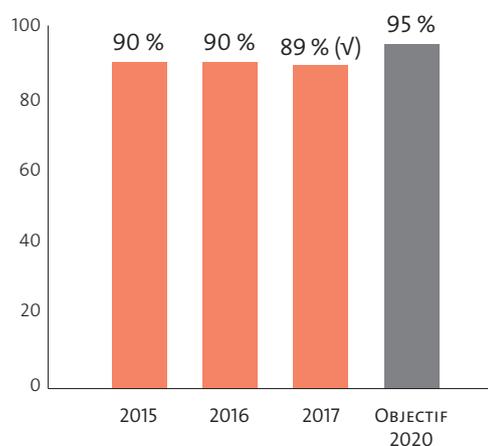
Le partenariat avec l'association « Vivons Solidaires », mis en place depuis septembre 2010, permet de traiter les situations d'urgence sociale. L'association est particulièrement sollicitée pour apporter son aide en matière de logement d'urgence, de dons alimentaires et d'aides aux enfants. Les organisations syndicales sont associées au conseil d'administration et à la gestion de cette association.

### 6.4.4.2 Cohésion et dialogue social

Veolia veille tout particulièrement au dialogue social, socle de la cohésion sociale, de la mise en œuvre des politiques ressources humaines et à la performance économique et sociale du Groupe.

Dans le cadre de ses engagements pour un développement durable, le Groupe a l'ambition de couvrir 95 % de ses salariés par un dispositif de dialogue social à horizon 2020 ; plus de 89 % (✓) le sont en 2017.

#### Évolution du taux de couverture par une instance de dialogue social



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.

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 naturel pour de nombreux sujets ayant un impact sur le quotidien des salariés. Au sein de Veolia, plus de 1 000 accords sociaux signés au niveau des exploitations viennent compléter les directives et accords Groupe ;
- au niveau du pays, qui regroupe les instances paritaires d'information et de dialogue traitant de l'ensemble des thèmes transverses nationaux ;
- au niveau du Groupe au sein des bureaux et Comités de Groupe France et Europe.

#### Répartition des thématiques au sein des accords signés

Rémunérations et avantages sociaux	Santé, sécurité et/ou conditions de travail (v)	Dialogue social	Développement des compétences	Autres
36 %	37 %	9 %	5 %	13 %

À fin 2017, le nombre de représentants du personnel s'élevait à 8 478 (v).

Le nombre de grèves enregistré en 2017 était de 147 et représente 0,01 % du nombre total de jours travaillés.

#### 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 dont les modalités de mise en place et de fonctionnement ont fait l'objet d'une révision en 2015. Le comité de Groupe Europe représente plus de 2/3 des salariés de Veolia.

Les Comités de Groupe sont des acteurs incontournables de la transformation au sein de Veolia. Ils reçoivent des informations sur l'activité, la situation financière et l'emploi. Ils doivent être informés en cas de plan de restructuration, d'acquisition ou de cession. 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 du Comité Groupe France ainsi que les engagements pris au sein de l'accord du comité de Groupe Europe témoignent de la volonté de la direction du Groupe de structurer un dialogue social de qualité avec les représentants des salariés et ainsi contribuer à l'action du Groupe en faveur de tous ses salariés.

#### La formation des partenaires sociaux

Former les représentants des salariés à l'exercice de leurs fonctions est primordial pour assurer un dialogue social de qualité au regard des enjeux économiques et sociaux auxquels le Groupe doit faire face. Former les représentants, c'est aussi reconnaître une partie prenante interne essentielle que sont les salariés du Groupe et leurs représentants. C'est pourquoi, depuis 2010, les membres du comité de Groupe européen bénéficient d'une formation de haut niveau leur permettant d'aborder plus globalement la diversité des cultures syndicales ainsi que la pluralité des métiers de Veolia et ses enjeux.

Les accords de constitution des Comités de Groupe France et Europe ont tous deux fait l'objet d'un accord révisé en 2015 prenant en compte l'évolution du périmètre du Groupe et l'expérience du précédent accord permettant ainsi de renforcer et de moderniser les modalités de fonctionnement du dialogue social Groupe en France et en Europe.

#### Le bilan des accords collectifs

En 2017, plus de 1 000 nouveaux accords collectifs (v) ont été signés au niveau des établissements, entreprises ou instances Groupe. L'ensemble de ces accords collectifs ont un impact sur la performance sociale et donc économique de l'entreprise.

Les représentants syndicaux centraux français peuvent bénéficier quant à eux d'une formation certifiante créée en partenariat avec Sciences Po Paris et l'association Dialogues.

Par ailleurs, dans le cadre des dispositions de l'accord de Groupe France de 2010, 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 des organisations syndicales représentatives sont reconduits chaque année et font l'objet d'une séance de dialogue ouverte avec la direction des ressources humaines du Groupe. Les organisations syndicales ont pu organiser un séminaire supplémentaire en 2017 sur le thème spécifique de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) afin de faciliter le déploiement de l'accord de Groupe France de GPEC signé le 7 mars 2017 par l'ensemble des organisations syndicales représentatives.

#### Les accords de Groupe France et les engagements pris au sein du comité de Groupe Europe

- Un accord portant sur le contrat de génération au niveau du Groupe en France a été signé le 15 novembre 2017. Ce dernier est dans la continuité de celui signé en 2013.
- Un nouvel accord de Groupe France de GPEC a également été conclu le 7 mars 2017. Dans le même esprit de volonté d'anticipation des évolutions des métiers et des compétences notamment au regard des orientations stratégiques de l'entreprise, des discussions ont été engagées au niveau du comité de Groupe Europe pour définir 10 engagements.
- Un accord de Groupe France de 2015 est venu quant à lui préciser les modalités d'échange de vues sur les orientations stratégiques au sein des instances sociales Groupe.
- Dans le cadre de la loi de sécurisation, deux administrateurs salariés ont été désignés en 2014 respectivement par les Comités de Groupe France et Europe.

- Un accord de révision à l'accord de 2012 sur la mise en place d'un Plan Épargne Collectif pour la Retraite (PERCO) a été signé en 2016.
- Une lettre d'engagement a été signée en 2012 avec le comité de Groupe Europe sur la prévention, santé et la sécurité.
- Mise en place pour 3 ans, la commission de suivi de l'accord France « prévention des risques professionnels, santé et sécurité au travail » signé en 2008, a été redéfinie et pérennisée par les partenaires sociaux. Elle concrétise par un avenant l'engagement de tous en faveur de l'axe prioritaire de la santé, la sécurité et la prévention des risques pour les collaborateurs du Groupe.

### Les échanges de vue au regard du plan stratégique 2016-2018

L'accord de Groupe France prévoyant les modalités d'échange de vues sur les orientations stratégiques au sein des instances sociales Groupe a été signé le 30 avril 2015 par les quatre organisations syndicales représentatives. Compte tenu de l'internationalisation croissante du Groupe, la direction et les organisations syndicales signataires de cet accord ont souhaité inclure dans ce dispositif les membres du bureau du comité de Groupe Europe. Chaque année, cette procédure d'échange de vues est lancée dans le cadre d'une réunion en bureau commun des comités de Groupe France et Europe, sur la base d'une note de synthèse. À la suite de cette réunion, les questions transmises par les membres du bureau commun à la direction du Groupe font l'objet de réponses écrites. En parallèle, un échange direct avec le président-directeur général et les représentants syndicaux de groupe accompagnés des secrétaires des comités France et Europe est organisé. Une restitution de cet échange de vues a eu lieu respectivement au sein des comités de Groupe Europe et France de fin d'année.

#### Tableau de bord RSE pour le comité de Groupe européen

Un travail a été mené avec le bureau du comité de Groupe européen afin de définir les indicateurs sociaux, économiques et environnementaux en vue d'établir un tableau de bord de suivi de la performance sociale. Le tableau de bord RSE comprend des éléments relatifs à la performance monde et Europe, à l'évolution des effectifs, aux taux de fréquence, de présence et d'absentéisme ou encore au nombre d'accords signés dans chaque entité. Ces éléments ont vocation à alimenter le dialogue social dans les pays.

### 6.4.4.3 Respect des droits fondamentaux

Depuis le 12 juin 2003, date de son adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies, le Groupe soutient et promeut les principes du Pacte dans sa sphère d'influence et en particulier dans les domaines de la protection du droit international relatif aux droits de l'homme, de la reconnaissance du droit de négociation collective et de l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession. Le respect de ces droits fondamentaux s'inscrit naturellement dans la politique des droits de l'homme telle que décrite dans la section 6.1.3 *supra* actions engagées en faveur des droits de l'homme.

De par ces missions, la direction des ressources humaines est engagée avec les autres directions fonctionnelles du Groupe et l'ensemble des entités à faire respecter ces droits.

#### La liberté d'association et la reconnaissance du droit de négociation collective

Les engagements de Veolia sont largement exposés dans la section 6.4.4.2 *supra* Cohésion et dialogue social.

#### La lutte contre les discriminations

Les engagements de Veolia sont largement exposés dans la section 6.4.4.1 *supra* Promotion de l'égalité professionnelle, de la diversité et lutte contre les discriminations.

#### 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.

#### L'interdiction 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 mais tous les dispositifs réglementaires sont strictement respectés. Ces engagements sont rappelés dans le Guide Éthique en particulier s'agissant du respect des normes fondamentales internationales du travail et de l'interdiction du travail des enfants.

## 6.5 Méthodologie

Les informations sociales et environnementales figurant dans ce document sont extraites de la base de données internationale que Veolia a constituée pour établir son reporting social et environnemental. Les informations sociétales sont issues de cette même base ainsi que d'autres reporting 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

Le reporting social représente l'ensemble des sociétés consolidées dans les états financiers selon la méthode de l'intégration globale et celles dont le Groupe assure le management opérationnel et qui sont consolidées dans les états financiers, et situées dans tous les pays où le Groupe emploie du personnel. 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 10 123 salariés au 31 décembre 2017. Il est donc à noter que toutes les données 2015 prennent en compte les concessions chinoises.

Au Japon, les 3 600 salariés dont la mission est de relever les compteurs d'eau ont désormais été intégrés dans le suivi des effectifs et ainsi dans le périmètre du reporting social en 2017.

En 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).

Depuis 2016, la méthode de consolidation du taux de salariés ayant bénéficié d'au moins une action de formation (dont le taux dédié à la sécurité) a été modifiée. Pour chaque entité, l'effectif maximal pris en compte est l'effectif en équivalent temps plein de l'année. Les données 2015 publiées prennent en compte cette nouvelle formule. Cette modification de méthode de consolidation, plus exigeante, a été mise en place en maintenant l'objectif fixé de former plus de 75 % des salariés.

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 2017 sont estimées à environ 5 % du chiffre d'affaires total et se répartissent entre les activités d'exploitation d'installation d'eau industrielle restant à intégrer (notamment France et Canada) et les activités à faible impact environnemental (fonctions support, bureaux d'études et établissements de formation).

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 comptabilisés dans cet indicateur.

Les données collectées couvrent la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre de l'année 2017.

### 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 des reporting environnemental et sociétal sont disponibles en français et en anglais pour les entités et sur le site internet de Veolia ([www.veolia.com](http://www.veolia.com)). Le référentiel de reporting social est disponible pour les entités en français, anglais, allemand, espagnol, et portugais.

### Consolidations et contrôles

Des contrôles automatisés sont effectués au niveau des entités grâce au progiciel utilisé. Les données sont consolidées et contrôlées par métier ainsi que par la direction des ressources humaines et la direction technique et performance du Groupe pour ce qui concerne respectivement les indicateurs sociaux et environnementaux. Les indicateurs sociétaux qui ne sont pas issus des reportings social ou environnemental, sont consolidés et contrôlés par la direction/entité concernée (financière, achats, la Fondation) puis par la direction du développement durable.

L'ensemble des informations publiées par le Groupe dans le chapitre 6 font l'objet d'une vérification externe spécifique. Pour l'exercice 2017, les indicateurs identifiés par le symbole (✓) ont été vérifiés avec un niveau d'assurance raisonnable.

## Limites méthodologiques

Il est important de noter que les indicateurs peuvent présenter des limites méthodologiques du fait :

- de l'absence d'harmonisation des législations nationales ou internationales ;
- de l'hétérogénéité des données gérées et des outils dans les nombreuses filiales du Groupe ;
- de changements de définition pouvant affecter leur comparabilité ;
- des particularités des lois sociales de certains pays ;
- des modalités pratiques de collecte ;
- de la disponibilité des données sources à la date du reporting.

Les indicateurs sont à interpréter pour certains avec précaution, notamment pour les moyennes, puisqu'il s'agit de données mondiales qui requièrent une analyse plus fine au niveau des zones géographiques, des pays ou des métiers concernés.

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...).

## 6.6 Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

### Exercice clos le 31 décembre 2017

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant de la société Veolia Environnement, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1049 <sup>(1)</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2017, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce.

#### Responsabilité de la société

Il appartient au conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R. 225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux protocoles utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), dont un résumé figure dans le rapport de gestion et disponibles sur demande au siège de la société.

#### Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques et des textes légaux et réglementaires applicables.

#### Responsabilité de l'organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R. 225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE) ;

- d'exprimer, à la demande de la société, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées <sup>(2)</sup> par la société et identifiées par le signe √ dans le chapitre 6 du rapport de gestion ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels (rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations RSE).

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L. 225-102-4 du Code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de neuf personnes et se sont déroulés entre octobre 2017 et mars 2018 sur une durée totale d'intervention d'environ vingt semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission ainsi qu'à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé de sincérité et le rapport d'assurance raisonnable, à la norme internationale ISAE 3000 <sup>(3)</sup>.

#### 1. Attestation de présence des Informations RSE

##### Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R. 225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R. 225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L. 233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce avec les limites précisées au paragraphe « Périmètre » de la note méthodologique présentée au chapitre 6.5 du document de référence.

(1) Dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr)

(2) Voir la liste des indicateurs présentés en Annexe 1 du présent rapport.

(3) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

## Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

## 2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

### Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une cinquantaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1 :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif d'entités que nous avons sélectionnées, présentées en Annexe 2, en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et pour identifier d'éventuelles omissions et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente 45 % des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du

volet social, entre 47 % et 51 % des données environnementales considérées comme grandeurs caractéristiques du volet environnemental <sup>(1)</sup> et entre 52 % et 100 % des données sociétales considérées comme grandeurs caractéristiques du volet sociétal <sup>(2)</sup>.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

### Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

## 3. Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations RSE

### Nature et étendue des travaux

Concernant les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe √, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe 2 ci-dessus pour les Informations RSE considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi 45 % des effectifs et entre 42 % et 61 % des informations quantitatives environnementales identifiées par le signe √.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe √.

### Conclusion

À notre avis, les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe √ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Paris La Défense, le 13 mars 2018

**KPMG S.A.**

Philippe Arnaud  
Associé

Sustainability Services

Karine Dupré  
Associée

(1) Voir la liste des indicateurs environnementaux présentés en Annexe 1 du présent rapport.

(2) Voir la liste des indicateurs sociétaux présentés en Annexe 1 du présent rapport.

# Annexe 1

## Informations quantitatives

Indicateurs sociaux	Niveau d'assurance
Effectifs totaux (par sexe, catégorie socio-professionnelle, âge et zone géographique)	
Effectif total annuel en équivalent temps plein (ETP)	
Part des femmes dans l'effectif et l'encadrement	
Taux de gravité des accidents du travail avec arrêt	
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	
Nombre d'accidents du travail avec arrêt (hors trajets)	
Jours calendaires de travail perdus pour accidents du travail (hors trajets)	
Taux d'absentéisme	
Jours calendaires d'absence	Raisonné
Durée hebdomadaire du travail (en heures)	
Nombre d'heures supplémentaires effectuées	
Nombre annuel de jours travaillés par salarié	
Nombre moyen de jours travaillés par semaine par un salarié à temps plein	
Part de salariés ayant reçu au moins une formation au cours de l'exercice	
Nombre d'accords collectifs signés	
dont nombre d'accords relatifs à la santé, à la sécurité ou aux conditions de travail signés	
Nombre de représentants du personnel	
Taux de couverture par un dispositif de dialogue social	
Nombre total de départs	
dont nombre de licenciements (CDI) individuels/collectifs	Modéré
Nombre d'heures de formation	
Indicateurs environnementaux	Niveau d'assurance
Émissions directes de gaz à effet de serre totales (Scope 1)	
Émissions indirectes de Gaz à Effet de serre totales (Scope 2)	
Émissions de gaz à effet de serre réduites	
Émissions de gaz à effet de serre évitées	
Taux de captage du méthane sur les sites en exploitation et en post-exploitation	
Production totale d'énergie (électrique et thermique)	Raisonné
Consommation totale d'énergie (électrique et thermique)	
Taux de valorisation des déchets traités	
Taux de rendement des réseaux d'eau potable	
Rendement épuratoire en DBO5 et en DCO des stations de traitement d'une capacité supérieure ou égale à 100 000 équivalent habitant	
Part des sites à fort enjeux biodiversité ayant réalisé un diagnostic et déployé un plan d'action	Modéré
Chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire	

Indicateurs sociétaux	Niveau d'assurance
Population ayant eu accès aux services essentiels dans les pays en déficit d'accès	
Pourcentage de fournisseurs stratégiques évalués sur leur performance RSE	
Pourcentage de contrats intégrant des exigences développement durable	
Dépense Achats France réalisée avec le secteur du travail protégé et adapté	Modéré
Part des dépenses réinvesties sur les territoires	
Nombre de partenariats majeurs basés sur la création de valeur partagée	

### Informations qualitatives

Thèmes sociaux	Niveau d'assurance
L'organisation du dialogue social notamment les procédures d'information, de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	
Les conditions de santé et de sécurité au travail	Modéré
Les politiques mises en œuvre en matière de formation	
Les mesures prises en faveur de l'égalité de traitement	

Thèmes environnementaux	Niveau d'assurance
L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	
Les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation, d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets	Modéré
L'adaptation aux conséquences du changement climatique	
Les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit	

Thèmes sociétaux	Niveau d'assurance
L'Impact en matière de développement régional	
Les conditions du dialogue avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société	
Les actions de partenariat ou de mécénat	Modéré
La prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	
Les actions engagées en faveur des droits de l'homme	

## Annexe 2

### Échantillon d'entités sélectionnées

Informations sociales et environnementales	SADE France RVD Rhin Rhône RVD Nord Normandie RVD Île-de-France Veolia Énergie Italie Veolia Énergie Pologne Veolia Énergie République Tchèque Veolia Énergie Maroc Veolia Propreté Mexique
Informations sociales	UES Eaux de Marseille UES Veolia Eau Veolia Eau Allemagne Veolia Énergie Allemagne Veolia Propreté Allemagne Veolia Propreté Royaume Uni
Informations environnementales	Eau France - Méditerranée Eau France - Nord-Ouest IDF Veolia Énergie USA Veolia Eau USA Veolia Eau Chine
Informations sociétales	Siège Veolia (France)

# 7

## GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

<b>7.1</b>	<b>COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b> 	<b>330</b>
7.1.1	Composition du conseil d'administration et liste des mandats et fonctions des administrateurs et des censeurs	330
7.1.2	Renouvellements proposés à l'assemblée générale du 19 avril 2018	345
7.1.3	Condamnations, faillites, conflits d'intérêts et autres informations	345
<b>7.2</b>	<b>FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS</b> 	<b>346</b>
7.2.1	Fonctionnement du conseil d'administration	346
7.2.2	Fonctionnement des comités du conseil d'administration	355
<b>7.3</b>	<b>DIRECTION GÉNÉRALE ET COMITÉ EXÉCUTIF</b>	<b>360</b>
7.3.1	Mode d'exercice de la direction générale	360
7.3.2	Limitation des pouvoirs du président- directeur général	361
7.3.3	Comité exécutif	361
<b>7.4</b>	<b>RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES</b> 	<b>362</b>
7.4.1	Rémunération des dirigeants et des administrateurs	362
7.4.2	Retraites et autres avantages	371
7.4.3	Plans d'intéressement long terme	373
7.4.4	Éléments soumis au vote des actionnaires conformément aux articles L. 225-37-2 et l'article L. 225-100 du Code de commerce	377
7.4.5	Caractéristiques détaillées des régimes de retraites	382
<b>7.5</b>	<b>PARTICIPATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX ET DES DIRIGEANTS AU CAPITAL</b>	<b>383</b>
7.5.1	Participation des administrateurs et censeurs et opérations réalisées sur les titres Veolia Environnement	384
7.5.2	Opérations réalisées par les dirigeants sur les titres Veolia Environnement	384
<b>7.6</b>	<b>RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS</b>	<b>385</b>
1.	CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	385
2.	CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	386

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

## 7.1 Composition du conseil d'administration RFA

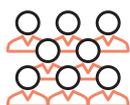
### 7.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS ET DES CENSEURS

À l'exception des administrateurs représentant les salariés, les membres du conseil d'administration sont nommés par l'assemblée générale ordinaire sur proposition du conseil d'administration qui lui-même reçoit les propositions du comité des nominations. Ils peuvent être révoqués à tout moment par décision de l'assemblée générale. Chaque administrateur, à l'exception des administrateurs représentant les salariés, doit être propriétaire d'au moins 750 actions de la Société sous la forme nominative.

Enfin, le conseil d'administration de la Société comprend également un représentant du comité d'entreprise de la Société qui assiste aux réunions du conseil d'administration avec voix consultative.

L'évolution de la composition du conseil d'administration et de ses comités figure respectivement à la section 7.2.1.2 *infra* et à la section 7.2.2 *infra* du présent chapitre.

#### 7.1.1.1 Profil du conseil d'administration au 31 décembre 2017



**17**

Administrateurs



**66,6%**

Administrateurs indépendants <sup>(1)</sup>



**2**

Administrateurs représentant les salariés



**60**

Age moyen des administrateurs



**5**

Administrateurs de nationalité étrangère



**40%**

de femmes administrateurs <sup>(1)</sup>

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

### 7.1.1.2 Tableau de composition du conseil au 31 décembre 2017

	Âge	Indépendance	Ancienneté au conseil (année)	Échéance du mandat	Taux individuel d'assiduité	Comités				
						Comptes et audit	Nominations	Rémunérations	Recherche, innovation et développement durable	
<b>Antoine Frérot</b> président-directeur général	59		7	AG 2018	100 %					
<b>Louis Schweitzer</b> vice-président	75		14	AG 2019	100 %		●	●		
<b>Homaira Akbari</b>	57	◆	2	AG 2019	100 %	●				
<b>Jacques Aschenbroich</b>	63	◆	5	AG 2020	100 %	●			●	
<b>Maryse Aulagnon</b> administratrice référente	68	◆	5	AG 2019	83,3 %		●	●		
<b>Daniel Bouton</b>	67		14	AG 2018	100 %	●		●		
<b>Caisse des dépôts et consignations,</b> représentée par Olivier Mareuse	54		5	AG 2021	83,3 %					
<b>Isabelle Courville</b>	55	◆	1	AG 2020	83,3 %	●				●
<b>Clara Gaymard</b>	58	◆	2	AG 2019	83,3 %			●		●
<b>Marion Guillou</b>	63	◆	6	AG 2021	83,3 %			●		●
<b>Pavel Páša</b> <sup>(1)</sup> ⚡	53		3	Octobre 2018	100 %					●
<b>Baudouin Prot</b>	66		14	AG 2019	100 %					
<b>Qatari Diar Real Estate Investment Company,</b> représentée par Nabeel Al-Buenain	47	◆	7	AG 2018	16,6 %					
<b>Nathalie Rachou</b>	60	◆	5	AG 2020	100 %	●				
<b>Paolo Scaroni</b>	71	◆	11	AG 2021	100 %		●			
<b>Guillaume Texier</b>	44	◆	1	AG 2020	100 %					●
<b>Pierre Victoria</b> <sup>(1)</sup> ⚡	63		3	Octobre 2018	100 %	●		●		
<b>Paul-Louis Girardot</b> ▲	84	N/A	-	2018	-					
<b>Serge Michel</b> ▲	91	N/A	-	2020	-					
<b>NOMBRE DE RÉUNIONS 2017</b>					<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>TAUX DE PRÉSENCE MOYEN 2017</b>					<b>90,2 %</b>	<b>80 %</b>	<b>91,7 %</b>	<b>87,5 %</b>	<b>83,3 %</b>	<b>83,3 %</b>

● Président/Présidente ● Membre ▲ Censeur ⚡ Administrateur représentant les salariés.

◆ Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.

N/A : non applicable.

(1) Administrateur représentant les salariés non comptabilisé pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 8.3 du code AFEP-MEDEF (cf. chapitre 7, section 7.2.1.1 infra).

## 7.1.1.3 Liste des mandats et fonctions des administrateurs et des censeurs

Les mandats exercés par les administrateurs et les censeurs mentionnés ci-dessous sont donnés au 31 décembre 2017 sur la base des informations actualisées ou connues au jour du dépôt du présent document de référence auprès de l'Autorité des marchés financiers :

ANTOINE FRÉROT	<b>Président-directeur général et administrateur de Veolia Environnement*</b>	
 <p>59 ans Français</p> <p>Première nomination : <b>7 mai 2010</b></p> <p>Renouvellement : <b>24 avril 2014</b></p> <p>Échéance du mandat : <b>AG 2018</b></p>	<p>Né le 3 juin 1958 à Fontainebleau (France), <b>Antoine Frérot</b> est diplômé de l'École polytechnique (promotion 1977), ingénieur du corps des Ponts et Chaussées et Docteur de l'École nationale des ponts et chaussées. Après avoir débuté sa carrière en 1981 comme ingénieur chercheur au bureau central d'études pour l'Outre-Mer, il rejoint en 1983 le Centre d'études et de recherche de l'École nationale des ponts et chaussées comme chef de projet, puis en devient directeur adjoint de 1984 à 1988. De 1988 à 1990, il occupe la fonction de responsable d'opérations financières au Crédit National. En 1990, Antoine Frérot rejoint la Compagnie Générale des Eaux comme chargé de mission, et devient en 1995 directeur général de CGEA Transport. En 2000, il est nommé directeur général de CONNEX, activité Transport de Vivendi Environnement, et membre du directoire de Vivendi Environnement. En janvier 2003, il est nommé directeur général de Veolia Eau, la Division Eau de Veolia Environnement*, et directeur général adjoint de Veolia Environnement*. En novembre 2009, il est nommé directeur général, et en décembre 2010, président-directeur général de Veolia Environnement*.</p>	
	<p><b>Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats</b></p> <p><b>En France :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gérant de Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux<sup>VE</sup> ;</li> <li>• administrateur de Transdev Group ;</li> <li>• administrateur de la Société des Eaux de Marseille<sup>VE</sup> ;</li> <li>• président de la Fondation d'Entreprise Veolia Environnement<sup>VE</sup> ;</li> <li>• représentant permanent de Veolia Environnement* au sein du conseil d'administration de l'Institut Veolia Environnement<sup>VE</sup> ;</li> <li>• administrateur au conseil de Paris Ile-de-France Capitale Économique ;</li> <li>• administrateur de la Société des Amis du musée du quai Branly ;</li> <li>• président de l'Association Envie ;</li> <li>• président de l'Association Centre d'Arts Plastiques de Royan ;</li> <li>• administrateur du CNER, Fédération des agences de développement et des comités d'expansion économique ;</li> <li>• administrateur de l'Association des Amis de la Bibliothèque Nationale de France ;</li> <li>• président de l'Institut de l'entreprise ;</li> <li>• administrateur de l'association des anciens élèves de l'École Polytechnique (l'AX).</li> </ul>	<p><b>Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années</b></p> <p><b>En France :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vice-président au conseil d'orientation de l'Institut de l'Entreprise (Association) ;</li> <li>• administrateur de Veolia Énergie International<sup>VE</sup> jusqu'au 07/10/2016 ;</li> <li>• membre des conseils de surveillance A et B de Dalkia<sup>VE</sup> (Ex. Dalkia holding) jusqu'au 25/07/2014 ;</li> <li>• président du conseil de surveillance de Dalkia France<sup>VE</sup> jusqu'au 24/07/2014 ;</li> <li>• président de Campus Veolia Environnement<sup>VE</sup> jusqu'au 05/05/2014 ;</li> <li>• président de VE France Régions<sup>VE</sup> jusqu'au 12/04/2014 ;</li> <li>• président du conseil d'administration de Veolia Water<sup>VE</sup> jusqu'au 19/11/2013.</li> </ul> <p><b>À l'étranger :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• membre du <i>Management Board</i> de Veolia Environmental Services North America<sup>VE</sup> (États-Unis) jusqu'au 15/05/2014.</li> </ul>

AG: assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

\* : société cotée.

<sup>VE</sup> : société du Groupe.

**LOUIS  
SCHWEITZER**



75 ans  
Français

Première nomination :  
**30 avril 2003**

Renouvellement :  
**22 avril 2015**

Échéance du mandat :  
**AG 2019**

**Administrateur de Veolia Environnement\* ; vice-président du conseil ; président du comité des nominations ; membre du comité des rémunérations**

**Louis Schweitzer** est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris. Ancien élève de l'École nationale d'administration et inspecteur des finances, il a été, de 1981 à 1986, directeur du cabinet de Laurent Fabius (successivement ministre délégué chargé du budget, ministre de l'industrie et de la recherche et Premier ministre). Il rejoint Renault en 1986, devenant directeur à la direction générale, puis occupe successivement les postes de directeur de la planification et du contrôle de gestion, de directeur financier et du plan, et de directeur général adjoint. Après avoir été nommé directeur général de Renault en décembre 1990, il devient président-directeur général en mai 1992 jusqu'au 29 avril 2005 où il est nommé président du conseil d'administration de Renault. Il n'a pas souhaité solliciter le renouvellement de son mandat d'administrateur de Renault à l'assemblée générale annuelle réunie le 6 mai 2009. Après avoir été nommé vice-président du conseil d'administration de Veolia Environnement\*, le 27 novembre 2009, il devient, à compter du 16 mai 2012, administrateur référent de la Société jusqu'au 30 novembre 2017 et depuis le 14 mai 2013 à nouveau vice-président. Il est depuis le 23 avril 2014 commissaire général à l'investissement.

**Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats**

**Fonctions principales exercées en dehors de la Société :**

- président d'Initiative France.

**Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :**

**En France :**

- membre du conseil de la fondation nationale des sciences politiques ;
- administrateur de la Société des Amis du Musée du Quai Branly ;
- président du conseil d'administration du Festival d'Avignon ;
- président du conseil d'administration de la maison de la culture MC 93 ;
- membre du conseil d'administration de BPI France.

**Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années**

**En France :**

- commissaire général à l'investissement ;
- administrateur référent de Veolia Environnement\* jusqu'au 30/11/2017 ;
- président du comité des rémunérations de Veolia Environnement\* jusqu'au 30/11/2017 ;
- membre du conseil du Musée du Quai Branly ;
- président du Conseil des affaires étrangères ;
- administrateur de L'Oréal\* ;
- administrateur de BNP Paribas\*.

**À l'étranger :**

- membre du conseil consultatif d'Allianz\* (Allemagne) ;
- membre du conseil consultatif de Bosch (Allemagne).

AG: assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

\* : société cotée.

VE : société du Groupe.

**HOMAIRA  
AKBARI**



57 ans  
Américaine

Première nomination :  
**22 avril 2015**

Échéance du mandat :  
**AG 2019**

**Administrateur indépendant de Veolia Environnement\* ;  
membre du comité des comptes et de l'audit**

**Homaira Akbari** est titulaire d'un doctorat en physique des particules de l'Université américaine Tufts et d'un *Master of Business Administration (MBA)* de l'Université américaine Carnegie Mellon. Elle a occupé plusieurs postes de direction au sein de Microsoft Corporation, du Groupe Thales, de TruePosition, Inc., filiale de Liberty Media Corporation et au sein du Cambridge Strategic Management Group. De 2007 à 2012, elle a été directrice générale de SkyBitz, Inc., le fournisseur leader de solutions de suivi et de sécurité actifs distants spécialisée dans les outils de prise de décision en temps réel. Elle est actuellement directrice générale d'AKnowledge Partners, LLC, un cabinet de conseil mondial à fort impact offrant des stratégies et des prestations de conseils consultatifs pour les grandes entreprises américaines (classement Fortune 1 000) et les fonds d'investissement engagés dans les secteurs de l'internet des objets (« IoD »), de la sécurité, de la *Big Data* et des outils analytiques.

**Fonctions principales exercées en dehors  
de la Société - Autres mandats**

**Fonction principale exercée en dehors  
de la Société :**

- *President* et *Chief Executive Officer* de AKnowledge Partners (États-Unis).

**Autres mandats et fonctions exercés  
dans toute société/entité :**

**À l'étranger :**

- administrateur de Landstar System Incorporation\* (États-Unis) ;
- administrateur de Gemalto NV\* (Pays-Bas) ;
- administrateur de Banco Santander\* (Espagne).

**Fonctions ou mandats échus au cours  
des cinq dernières années**

**À l'étranger :**

- administrateur de Covisint Corporation\* (États-Unis).

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

\* : société cotée.

VE : société du Groupe.

**JACQUES  
ASCHENBROICH**



63 ans  
Français

Première nomination :  
**16 mai 2012**

Renouvellement :  
**21 avril 2016**

Échéance du mandat :  
**AG 2020**

**Administrateur indépendant de Veolia Environnement\* ; président du comité recherche,  
innovation et développement durable ; membre du comité des comptes et de l'audit**

**Jacques Aschenbroich**, ingénieur du Corps des Mines, a exercé plusieurs fonctions dans l'administration et a été au cabinet du Premier ministre en 1987 et 1988. Il a ensuite mené une carrière industrielle au sein du groupe Saint-Gobain de 1988 à 2008. Après avoir dirigé les filiales au Brésil et en Allemagne, il a pris la direction de la Branche Vitrage de la Compagnie de Saint-Gobain et la présidence de Saint-Gobain Vitrage en 1996. Puis, aux fonctions de directeur général adjoint de la Compagnie de Saint-Gobain depuis octobre 2001 jusqu'en décembre 2008, il a en particulier dirigé les pôles Vitrage et Matériaux haute performance à partir de janvier 2007, et dirigé les opérations du groupe aux États-Unis en tant que directeur de Saint-Gobain Corporation et délégué général pour les États-Unis et le Canada à partir du 1er septembre 2007. Il a également été administrateur de ESSO S.R.F. jusqu'en juin 2009. En mars 2009, il est nommé administrateur et directeur général, et le 18 février 2016, président-directeur général de Valeo\*.

**Fonctions principales exercées en dehors  
de la Société - Autres mandats**

**Fonction principale exercée en dehors  
de la Société :**

- administrateur et président-directeur général de Valeo\*.

**Autres mandats et fonctions exercés  
dans toute société/entité :**

**En France :**

- administrateur et membre du comité des comptes de BNP Paribas\* ;
- président du conseil d'administration de l'École nationale supérieure des mines ParisTech.

**Fonctions ou mandats échus au cours  
des cinq dernières années**

**En France :**

- président de Valeo Finance ;
- président de Valeo Service.

**À l'étranger :**

- président de Valeo SpA (Italie) ;
- président de Valeo (UK) Limited (Royaume-Uni) ;
- administrateur de Valeo Service España, S.A. (Espagne).

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

\* : société cotée.

VE : société du Groupe.

**MARYSE  
AULAGNON**



68 ans  
Française

Première nomination :  
**16 mai 2012**

Renouvellement :  
**22 avril 2015**

Échéance du mandat :  
**AG 2019**

**Administrateur indépendant de Veolia Environnement\* ; administratrice référente ; présidente du comité des rémunérations ; membre du comité des nominations**

Maryse Aulagnon est président fondateur du groupe Affine, composé de deux foncières cotées à Paris et Bruxelles, spécialisées en immobilier d'entreprise. Mme Aulagnon est titulaire d'un DESS en sciences économiques et diplômée de l'Institut d'études politiques et de l'École nationale d'administration. Elle est maître des requêtes honoraire au Conseil d'État (1975-1979). Après avoir occupé différents postes à l'Ambassade de France aux États-Unis (1979-1981) et dans plusieurs cabinets ministériels (budget, industrie), elle entre en 1984 dans le groupe Compagnie générale d'électricité (aujourd'hui Alcatel) en tant que directeur des affaires internationales. Elle rejoint ensuite Euris en qualité de directeur général dès sa création en 1987. C'est en 1990 qu'elle fonde le groupe Affine qu'elle dirige depuis lors. Elle est aussi membre du conseil de surveillance du groupe BPCE (Banques Populaires Caisses d'Épargne) depuis décembre 2010 et administrateur d'Air-France KLM\* (présidente du comité d'audit) depuis juillet 2010. Enfin, elle est active dans plusieurs organismes professionnels (Fondation Palladio, FSIF, membre fondateur du Cercle 30, etc.), ainsi qu'auprès d'organisations et associations culturelles et universitaires (Fondation des Sciences-Po, Le Siècle, Terrafemina...).

**Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats**

**Fonction principale exercée en dehors de la Société :**

- président-directeur général d'Affine R.E.\*

**Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :**

**En France :**

- administrateur d'Air-France KLM\* ;
- membre du conseil de surveillance du groupe BPCE (Banques Populaires Caisses d'Épargne) ;
- président-directeur général de Mab-Finances, groupe Affine ;
- représentante d'Affine R.E.\* et de Mab-Finances au sein des organes sociaux de différentes entités du groupe Affine.

**À l'étranger :**

- représentante d'Affine R.E., présidente de Banimmo\*, groupe Affine (Belgique) ;
- administrateur de Holdaffine BV, groupe Affine (Pays-Bas).

**Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années**

**En France :**

- représentante de Promaffine au sein des organes sociaux de différentes entités du groupe Affine.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

\* : société cotée.

VE : société du Groupe.

**DANIEL  
BOUTON**



67 ans  
Français

Première nomination :  
**30 avril 2003**

Renouvellement :  
**24 avril 2014**

Échéance du mandat :  
**AG 2018**

**Administrateur de Veolia Environnement\* ; membre du comité des comptes et de l'audit ; membre du comité des rémunérations**

Daniel Bouton est diplômé de Sciences politiques. Ancien élève de l'École nationale d'administration et inspecteur général des finances, il a occupé plusieurs postes au ministère de l'économie, des finances et de l'industrie dont celui de directeur du budget de 1988 à 1991. En 1991, il rejoint la Société Générale dont il devient directeur général en 1993 puis président-directeur général en 1997. Nommé président du conseil d'administration de la Société Générale en mai 2008, il quitte ses fonctions d'administrateur et de président de la banque en mai 2009. Daniel Bouton a créé une société de conseil, DMJB Conseil, dont il est devenu le président en novembre 2009.

**Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats**

**Fonctions principales exercées en dehors de la Société :**

- président de DMJB Conseil ;
- *senior advisor* de Rothschild & Cie Banque.

**Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :**

Néant.

**Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années**

**En France :**

- président du comité des comptes et de l'audit de Veolia Environnement\* jusqu'au 30/11/2017.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

\* : société cotée.

VE : société du Groupe.

**CAISSE DES DÉPÔTS  
ET CONSIGNATIONS**

**Administrateur de Veolia Environnement\***

Première nomination :  
**15 mars 2012**

Renouvellement :  
**20 avril 2017**

Échéance du mandat :  
**AG 2021**

**La Caisse des dépôts et consignations**, créée en 1816, est un établissement public accomplissant des missions d'intérêt général ; à ce titre, c'est un investisseur de long terme contribuant au développement des entreprises.

**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 :**

**En France :**

- administrateur de CNP Assurances\* ;
- administrateur de Compagnie des Alpes\* ;
- administrateur de Egis SA ;
- administrateur de FSI ;
- administrateur d'Icade\* ;
- administrateur de la Poste ;
- administrateur d'Oseo SA ;
- membre du conseil de surveillance de SNI ;
- administrateur de Transdev Group.

**Fonctions ou mandats échus au cours  
des cinq dernières années**

Néant.

**OLIVIER  
MAREUSE**

**Représentant permanent de la Caisse des dépôts et consignations  
au sein du conseil d'administration de Veolia Environnement\***



54 ans  
Français

**Olivier Mareuse** est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris en 1984 et de l'École nationale d'administration en 1988. Il intègre CNP Assurances en 1988 en tant que directeur adjoint du département établissements financiers. En 1989, il devient directeur technique et financier de la direction des assurances collectives puis est chargé de mission auprès du directeur général de CNP Assurances entre 1991 et 1994. Œuvrant de 1993 à 1998 comme directeur de la stratégie, du contrôle de gestion et des relations avec les actionnaires, il est chargé de l'introduction en bourse de CNP Assurances avant d'être nommé directeur des investissements, poste qu'il occupe jusqu'en 2010. En octobre 2010, il devient directeur adjoint des finances du groupe puis directeur des finances du groupe Caisse des dépôts le 15 décembre de la même année. Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2016, il est directeur des Fonds d'Épargne du groupe Caisse des dépôts. Il est membre des comités de direction de la caisse des dépôts et du groupe CDC.

**Fonctions principales exercées en dehors  
de la Société - Autres mandats**

**Fonction principale exercée en dehors  
de la Société :**  
• directeur des Fonds d'Épargne du groupe Caisse des dépôts et consignations.

**Autres mandats et fonctions exercés dans toute  
société/entité :**

**En France :**

- administrateur d'Icade\* ;
- administrateur de CNP Assurance\* ;
- administrateur de CDC International Capital ;
- membre du comité de direction Groupe et du comité de direction établissement public de la CDC ;
- administrateur et membre du bureau de l'Association Française des Investisseurs Institutionnels.

**Fonctions ou mandats échus au cours  
des cinq dernières années**

**En France :**

- administrateur d'AEW Europe ;
- administrateur de CDC Infrastructure ;
- administrateur de la Société forestière de la CDC ;
- représentant permanent de la CDC au conseil d'administration de Qualium Investissement ;
- administrateur de CDC GPI.

**À l'étranger :**

Néant.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

\* : société cotée.

VE : société du Groupe.

**ISABELLE  
COURVILLE**



55 ans  
Canadienne

Première nomination :  
**21 avril 2016**

Échéance du mandat :  
**AG 2020**

**Administrateur indépendant de Veolia Environnement\* ; membre du comité des comptes et de l'audit ; membre du comité recherche, innovation et développement durable**

**Isabelle Courville** est diplômée en génie physique de Polytechnique Montréal et en droit de l'Université McGill. Elle a œuvré 20 ans dans le domaine des télécommunications canadiennes notamment comme présidente du Groupe Grandes Entreprises de Bell Canada ainsi qu'à titre de présidente et chef de la direction de Bell Nordiq. De 2006 à 2013, elle rejoint Hydro-Québec, où elle exerce dans un premier temps la fonction de présidente d'Hydro-Québec TransÉnergie puis dans un second temps celle de présidente d'Hydro-Québec Distribution. Depuis 2013, elle est présidente du conseil d'administration de la Banque Laurentienne du Canada. Elle siège également au conseil d'administration du Canadian Pacific Railway et de SNC Lavalin\*. Elle est membre du conseil d'administration de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada et 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 la Banque Laurentienne (Canada).

**Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :**

**En France :**

- administrateur de Gecina\*.

**À l'étranger :**

- administrateur et présidente du comité des rémunérations de Canadian Pacific Railway (Canada) ;
- administratrice et membre du comité de gouvernance et d'éthique de SNC Lavalin\* (Canada).

**Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années**

**À l'étranger :**

- présidente d'Hydro-Quebec Distribution (Canada) ;
- présidente d'Hydro-Quebec TransÉnergie (Canada).

AG: assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

\* : société cotée.

VE : société du Groupe.

**CLARA  
GAYMARD**

58 ans  
Française

Première nomination :  
**22 avril 2015**

Échéance du mandat :  
**AG 2019**

**Administrateur indépendant de Veolia Environnement\* ; membre du comité des rémunérations ; membre du comité recherche, innovation et développement durable**

**Clara Gaymard** est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris. Ancienne élève de l'École nationale d'administration (ENA), elle a exercé de nombreuses fonctions au sein de la Haute administration de 1982 à 2006. Avant d'intégrer l'ENA, elle est attachée d'administration au cabinet du maire de Paris entre 1982 et 1984. À la sortie de l'ENA, elle entre à la Cour des comptes comme auditrice, et est promue conseillère référendaire en 1990. Elle devient ensuite adjointe au chef des services d'expansion économique au Caire (1991-1993), puis chef du bureau de l'Union européenne (sous-direction d'Europe Nord-Sud) à la direction des relations économiques extérieures (DREE) du ministère de l'Économie et des Finances. Elle est appelée en juin 1995 par Colette Codaccioni, ministre de la Solidarité entre les générations, comme directrice de son cabinet. Elle est ensuite sous-directrice de l'appui aux PME et de l'action régionale à la DREE (1996-1999), puis chef de la mission aux PME (1999-2003). À partir de 2003, elle est nommée ambassadrice itinérante, déléguée aux investissements internationaux et présidente de l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII). Elle rejoint en 2006, l'entreprise General Electric (GE), qui lui confie la présidence de GE en France, puis celle de la région Europe du Nord-Ouest de 2008 à 2010. Toujours présidente et *Chief Executive Officer* de GE France, Clara Gaymard est nommée en 2009 vice-présidente de GE International chargée des grands comptes publics (GE International for Government Sales and Strategy), puis, en 2010, vice-présidente chargée des Gouvernements et des Villes, sous la présidence de Jeffrey R. Immelt. Depuis 2013, elle a participé à l'acquisition de l'activité énergie d'Alstom et a joué un rôle majeur dans sa finalisation. Le 1<sup>er</sup> février 2016, elle a rejoint RAISE, en tant que co-fondateur associé avec Gonzague de Blighnières.

**Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats**

**Fonction principale exercée en dehors de la Société :**

- co-fondatrice de RAISE.

**Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :**

**En France :**

- administrateur de Danone\* ;
- administrateur de LVMH Moët Hennessy - Louis Vuitton\* ;
- administrateur de Bouygues\* ;
- administrateur de Sages.

**Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années**

**En France :**

- vice-présidente du conseil d'administration de la Fondation du Collège de France ;
- présidente de GE France ;
- présidente de l'American Chamber of Commerce en France ;
- membre du conseil d'administration de la French American Foundation.

AG: assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

\* : société cotée.

VE : société du Groupe.

**MARION  
GUILLOU**



63 ans  
Française

Première nomination :  
**12 décembre 2012**

Renouvellement :  
**20 avril 2017**

Échéance du mandat :  
**AG 2021**

**Administrateur indépendant 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 et membre de l'académie des technologies. Elle a été directrice générale de l'alimentation au ministère de l'agriculture (1996-2000). Elle a dirigé l'Institut national de la recherche agronomique (INRA) pendant quatre années (2000-2004), avant d'en être nommée présidente-directrice générale (2004-2012), où elle a contribué à l'orientation des recherches autour de l'agriculture, l'alimentation, l'environnement et à l'ouverture internationale. Elle a également présidé le Consortium national pour l'agriculture, l'alimentation, la santé animale et l'environnement (2010-2015). Elle est conseillère d'État en service extraordinaire depuis juin 2017.

**Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats**

**Fonction principale exercée en dehors de la Société :**

- conseillère d'État en service extraordinaire.

**Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :**

**En France :**

- présidente du conseil d'administration de l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France - Agreenium ;
- administrateur de BNP Paribas\* ;
- administrateur d'Imerys\* ;
- membre du conseil national de la Légion d'Honneur ;
- membre du conseil d'administration de l'IHEST ;
- membre du conseil d'administration d'Universcience.

**À l'étranger :**

- membre du Board de BIOVERSITY.

**Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années**

**En France :**

- administrateur d'Apave ;
- membre du conseil stratégique de la recherche ;
- présidente du Consortium national pour l'agriculture, l'alimentation, la santé animale et l'environnement ;
- présidente-directrice générale de l'INRA ;
- présidente du conseil d'administration de l'école Polytechnique ;
- présidente d'une initiative conjointe de recherche sur l'agriculture et le changement climatique (JPI FACCE) ;
- membre du conseil de surveillance d'Areva en tant que représentant de l'état ;
- membre du conseil d'administration de la Fondation nationale des sciences politiques ;
- présidente du comité d'arbitrage de l'initiative d'excellence (IDEX) de Toulouse.

**À l'étranger :**

- membre du Board du CGIAR ;
- membre du comité d'expert (HLPE) de la FAO.

AG: assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

\* : société cotée.

VE : société du Groupe.

**PAVEL  
PASA**



53 ans  
Tchèque

Première nomination :  
**15 octobre 2014**  
Échéance du mandat :  
**15 octobre 2018**

**Administrateur de Veolia Environnement\* représentant les salariés ;  
membre du comité recherche, innovation et développement durable**

Pavel Pása est salarié de Veolia depuis 1995. Il occupe la fonction de spécialiste santé et sécurité au sein de la société tchèque Severočeské vodovody a kanalizace, a.s<sup>VE</sup>, 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**

**En France :**

- membre du comité de Groupe Europe de Veolia<sup>VE</sup> ;
- membre du bureau du comité de Groupe Europe de Veolia<sup>VE</sup>.

**À l'étranger :**  
Néant.

\* : société cotée.

<sup>VE</sup> : société du Groupe.

**BAUDOIN PROT**



66 ans  
Français

Première nomination :  
**30 avril 2003**  
Renouvellement :  
**22 avril 2015**  
Échéance du mandat :  
**AG 2019**

**Administrateur de Veolia Environnement\***

**Baudouin Prot** est diplômé de l'École des hautes études commerciales et de l'École nationale d'administration. De 1974 à 1983, il a successivement été directeur adjoint auprès du préfet de région en Franche-Comté, inspecteur des finances, puis adjoint au directeur général de l'énergie et des matières premières au ministère de l'industrie. Il rejoint la Banque Nationale de Paris en 1983 où il exerce diverses fonctions avant d'être nommé directeur général adjoint en 1992 et directeur général en 1996. Après avoir été administrateur-directeur général délégué de BNP Paribas à partir de mars 2000 puis administrateur directeur général à partir de juin 2003, il a été nommé président du conseil d'administration de BNP Paribas le 1<sup>er</sup> décembre 2011, fonction qu'il a occupée jusqu'au 1<sup>er</sup> décembre 2014. Il est actuellement *Senior Advisor* de Boston Consulting Group et de Partners Group.

**Fonctions principales exercées en dehors  
de la Société - Autres mandats**

**Fonction principale exercée en dehors  
de la Société :**

- *Senior Advisor* de Boston Consulting Group (France) ;
- *Senior Advisor* de Partners Group (France).

**Autres mandats et fonctions exercés  
dans toute société/entité :**

**En France :**

- président du conseil de surveillance de Foncia ;
- administrateur de Kering\* ;
- président du fonds urgence et développement de BNP Paribas.

**À l'étranger :**

- administrateur de BGL BNP Paribas (Luxembourg) ;
- administrateur de Finastra (Royaume-Uni).

**Fonctions ou mandats échus au cours  
des cinq dernières années**

**En France :**

- président du conseil d'administration de BNP Paribas\* ;
- membre du comité exécutif de la Fédération Bancaire Française ;
- administrateur de Lafarge\*.

**À l'étranger :**

- administrateur de Pargesa Holding SA\* (Suisse) ;
- administrateur de Erbé SA (Belgique) ;
- membre de l'Institute of International Finance (États-Unis) ;
- vice-président de l'International Monetary Conference – IMC ;
- membre de l'International Advisory Panel de la Monetary Authority of Singapour (MAS) (Singapour) ;
- membre de l'International Business Leaders' Advisory Council (IBLAC) de la ville de Shanghai (Chine).

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

\* : société cotée.

<sup>VE</sup> : société du Groupe.

<p><b>QATARI DIAR REAL ESTATE INVESTMENT COMPANY</b></p>	<p><b>Administrateur indépendant de Veolia Environnement*</b></p>					
<p>Première nomination : <b>7 mai 2010</b> Renouvellement : <b>24 avril 2014</b> Échéance du mandat : <b>AG 2018</b></p>	<p><b>Qatari Diar Real Estate Investment Company</b> est une société détenue à 100 % par Qatar Investment Authority, le fonds souverain du Qatar. Acteur mondial en matière de développement et d'investissement immobilier, Qatari Diar est présent dans 20 pays à travers le Moyen-Orient, l'Afrique et l'Europe pour un montant d'investissement total de plus de 90 milliards de riyals.</p> <table border="1" data-bbox="402 573 1439 931"> <thead> <tr> <th data-bbox="402 573 916 622">Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats</th> <th data-bbox="922 573 1439 622">Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="402 631 916 931"> <p>Fonction principale exercée en dehors de la Société : Néant</p> <p>Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :</p> <p>À l'étranger :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>director</i> de Barwa Real Estate (Qatar).</li> </ul> </td> <td data-bbox="922 631 1439 931"> <p>Néant.</p> </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>Fonction principale exercée en dehors de la Société : Néant</p> <p>Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :</p> <p>À l'étranger :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>director</i> de Barwa Real Estate (Qatar).</li> </ul>	<p>Néant.</p>
Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années					
<p>Fonction principale exercée en dehors de la Société : Néant</p> <p>Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :</p> <p>À l'étranger :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>director</i> de Barwa Real Estate (Qatar).</li> </ul>	<p>Néant.</p>					
<p><b>NABEEL AL-BUENAIN</b></p>	<p><b>Représentant permanent de Qatari Diar Real Estate Investment Company au sein du conseil d'administration de Veolia Environnement*</b></p>					
<p>47 ans Qatari</p>	<p><b>Nabeel Al-Buenain</b> est titulaire d'un diplôme d'ingénieur de l'Université Lamar (à Beaumont au Texas). Il rejoint Qatar Petroleum en 1995 où il occupe différents postes et responsabilités tels que, ingénieur senior responsable des installations, responsable des services techniques du projet de refroidissement à l'eau de mer de Ras Laffan, Président de l'équipe d'évaluation technique et commerciale des projets développés par Nakhilat et directeur des projets de l'expansion portuaire de Ras Laffan. De juin 2011 à décembre 2014, il devient directeur exécutif du « <i>New Port Project</i> » du Qatar, avant de revenir chez Qatar Petroleum. Fort de 20 ans d'expérience dans la gestion de projets les plus divers, tous livrés dans les délais impartis et sans dépassement de budget, M. Al-Buenain est nommé en janvier 2017 vice-président du conseil d'administration de Qatari Diar Real Estate Investment Company, avant de devenir le président-directeur général du groupe en avril 2017.</p> <table border="1" data-bbox="402 1256 1439 1431"> <thead> <tr> <th data-bbox="402 1256 916 1305">Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats</th> <th data-bbox="922 1256 1439 1305">Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="402 1314 916 1431"> <p>Fonction principale exercée en dehors de la Société :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Group Chief Executive Officer</i> de Qatari Diar Real Estate Investment Company (Qatar).</li> </ul> </td> <td data-bbox="922 1314 1439 1431"> <p>Néant.</p> </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>Fonction principale exercée en dehors de la Société :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Group Chief Executive Officer</i> de Qatari Diar Real Estate Investment Company (Qatar).</li> </ul>	<p>Néant.</p>
Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années					
<p>Fonction principale exercée en dehors de la Société :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Group Chief Executive Officer</i> de Qatari Diar Real Estate Investment Company (Qatar).</li> </ul>	<p>Néant.</p>					

AG: assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

\* : société cotée.

VE : société du Groupe.

**NATHALIE  
RACHOU**



60 ans  
Française

Première nomination :  
**16 mai 2012**

Renouvellement :  
**21 avril 2016**

Échéance du mandat :  
**AG 2020**

**Administrateur indépendant de Veolia Environnement\* ; présidente du comité des comptes et de l'audit**

**Nathalie Rachou** est *Senior Advisor* de Rouvier Associates. Elle a été diplômée de l'École des hautes études commerciales en 1978. Elle réalise la première partie de sa carrière chez Banque Indosuez (désormais Crédit Agricole). Après avoir été cambiste clientèle à Londres et à Paris de 1978 à 1982, elle devient responsable de la gestion actif-passif et des risques de marché jusqu'en 1986, puis crée l'activité sur le MATIF et la filiale de courtage de la banque. De 1991 à 1996, elle est secrétaire général de la banque Indosuez, puis de 1996 à 1999, responsable de la ligne produit change/options de change et ventes. En novembre 1999, elle crée Topiary Finance, société de gestion de portefeuille au Royaume-Uni, qu'elle dirige jusqu'en 2015. Elle occupe par ailleurs les mandats d'administrateur de Société Générale depuis 2008 (présidente du comité des risques et membre du comité d'audit et de contrôle interne), d'Altran Technologies (présidente du comité d'audit) depuis 2012 et de Laird Plc (membre du comité d'audit et du comité des nominations) depuis 2016. Enfin, elle est conseiller du commerce extérieur depuis 2001, membre du Cercle d'Outre-Manche et trustee du Dispensaire Français à Londres.

**Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats**

**Fonction principale exercée en dehors de la Société :**

- *Senior Advisor* de Rouvier Associés.

**Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :**

**En France :**

- administrateur, présidente du comité des risques et membre du comité d'audit et de contrôle interne de Société Générale\* ;
- administrateur et présidente du comité d'audit d'Altran Technologies\*.

**À l'étranger :**

- administrateur, membre du comité d'audit, et membre du comité des nominations de Laird Plc\* (Royaume-Uni).

**Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années**

**À l'étranger :**

- fondatrice et gérante de Topiary Finance Ltd. (Royaume-Uni).

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

\* : société cotée.

VE : société du Groupe.

**PAOLO  
SCARONI**



71 ans  
Italien

Première nomination :  
**12 décembre 2006**

Renouvellement :  
**20 avril 2017**

Échéance du mandat :  
**AG 2021**

**Administrateur indépendant de Veolia Environnement\* ; membre du comité des nominations**

**Paolo Scaroni** est diplômé d'économie de l'Université Bocconi de Milan et est titulaire d'un MBA de la Columbia Business School (New York). Après avoir été collaborateur chez McKinsey & Company pendant un an à l'issue de son MBA, il a occupé diverses fonctions de 1973 à 1985 au sein de Saint-Gobain dont il devient président de la division « verre plat ». En 1985, Paolo Scaroni devient *Chief Executive Officer* de Techint, tandis qu'il exerce également les fonctions de vice-président de Falck et de vice-président exécutif de SIV, une joint-venture entre Techint et Pilkington plc. Il rejoint cette dernière société en 1996 pour devenir directeur général (*Chief Executive Officer*) de Pilkington plc jusqu'à mai 2002. Après avoir été directeur général (*Chief Executive Officer*) d'Enel de 2002 à 2005, il devient directeur général (*Chief Executive Officer*) d'Eni en juin 2005. Il est depuis juin 2014 *Deputy Chairman* de Rothschild Group.

**Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats**

**Fonction principale exercée en dehors de la Société :**

- *Deputy Chairman* de Rothschild Group.

**Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :**

**À l'étranger :**

- membre du conseil d'administration de la Columbia Business School (États-Unis) ;
- membre du conseil d'administration de Ingosstrakh\* (Russie) ;
- président de Giuliani S.p.A (Italie).

**Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années**

**À l'étranger :**

- vice-président de London Stock Exchange Plc\* (Angleterre) ;
- membre du conseil d'administration de Assicurazioni Generali\* (Italie) ;
- directeur général (CEO) de ENI\* (Italie) ;
- membre du conseil d'administration de Fondazione Teatro alla Scala (Italie).

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

\* : société cotée.

VE : société du Groupe.

**GUILLAUME TEXIER**



44 ans  
Français

Première nomination :  
**21 avril 2016**

Échéance du mandat :  
**AG 2020**

**Administrateur indépendant de Veolia Environnement\* ; membre du comité recherche, innovation et développement durable**

**Guillaume Texier** est diplômé de l'École Polytechnique et du Corps des Mines. Il a débuté sa carrière dans l'administration ou 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. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, il est directeur financier de la Compagnie de Saint-Gobain\*.

**Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats**

**Fonction principale exercée en dehors de la Société :**

- Directeur financier de la Compagnie de Saint-Gobain\*.

**Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :**  
Néant.

**Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années**

Néant.

AG: assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

\* : société cotée.

VE : société du Groupe.

**PIERRE VICTORIA**



63 ans  
Français

Première nomination :  
**15 octobre 2014**

Échéance du mandat :  
**15 octobre 2018**

**Administrateur représentant les salariés de Veolia Environnement\* ; membre du comité des comptes et de l'audit ; membre du comité des rémunérations**

**Pierre Victoria** est diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris et titulaire d'une maîtrise en droit. Il est actuellement directeur du développement durable de Veolia. Il a rejoint le siège de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux en 2001 après avoir exercé pendant 12 ans des fonctions commerciales et administratives au sein de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux dans l'Ouest de la France. Il est également le délégué général du cercle français de l'eau et membre de la CFDT.

**Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats**

**Fonctions principales exercées en dehors de la Société :**

- délégué général du cercle français de l'eau ;
- trésorier de l'association pour la défense des intérêts français en Asie Pacifique (ADIFAP).

**Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :**

**En France :**

- représentant des salariés au conseil d'administration de la Fondation d'entreprise Veolia Environnement VE ;
- professeur-associé à Sciences-Po Rennes ;
- administrateur de Vigeo Eiris ;
- administrateur du Comité 21.

**Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années**

**En France :**

- administrateur de Seureca VE ;
- représentant des membres fondateurs de la Fondation d'Entreprise Veolia Environnement VE.

AG: assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

\* : société cotée.

VE : société du Groupe.

**PAUL-LOUIS  
GIRARDOT**



84 ans  
Français

Première nomination :  
**24 avril 2014**

Échéance du mandat :  
**2018**

**Censeur**

**Paul-Louis Girardot** a été administrateur et directeur général de Vivendi jusqu'en 1998. Son activité est principalement orientée sur le développement des activités de délégation de services du Groupe Veolia Environnement, plus particulièrement dans le domaine de l'Eau. Il a en outre largement contribué au développement des activités de Vivendi dans le domaine de la téléphonie, notamment du radiotéléphone. Il a par ailleurs œuvré au développement de Veolia Environnement\* dans le domaine des services énergétiques et de la production d'électricité décentralisée (cogénération) au travers de la filiale Dalkia. Il est président du conseil de surveillance de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux depuis 2001. Il a été nommé censeur par le conseil d'administration du 11 mars 2014 avec effet à l'issue de l'assemblée générale du 24 avril 2014 pour une période de 4 années expirant à l'issue de l'assemblée générale 2018.

**Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats**

**Fonction principale exercée en dehors de la Société :**

- président du conseil de surveillance de Veolia Eau - Compagnie Générale des Eaux <sup>VE</sup>.

**Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :**

**En France :**

- administrateur de la Société des Eaux de Marseille <sup>VE</sup> ;
- président du conseil de surveillance de la Compagnie des Eaux et de l'Ozone <sup>VE</sup> ;
- vice-président de l'Institut Veolia Environnement <sup>VE</sup>.

**Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années**

**En France :**

- administrateur de Veolia Environnement\* ;
- membre du conseil de surveillance de Dalkia France <sup>VE</sup> ;
- membre des conseils de surveillance A et B de Dalkia SAS <sup>VE</sup> ;
- administrateur de Veolia Propreté <sup>VE</sup> ;
- administrateur de Veolia Water <sup>VE</sup>.

\* : société cotée.

<sup>VE</sup> : société du Groupe.

**SERGE MICHEL**



91 ans  
Français

Première nomination :  
**21 avril 2016**

Échéance du mandat :  
**2020**

**Censeur**

**Serge Michel** a consacré sa vie professionnelle au monde du bâtiment et des travaux publics. Après avoir occupé au sein du groupe de la Compagnie de Saint-Gobain les fonctions de directeur général adjoint et de président de Socea, il assure jusqu'en 1991 la présidence du groupe SGE et jusqu'en 1997 celle de la CISE. Il a été directeur général adjoint de la Compagnie Générale des Eaux jusqu'en 1992. Président de Soficot jusqu'en 2016, il est à ce jour président de SM Conseil. Il a été nommé censeur par le conseil d'administration du 8 mars 2016 avec effet à l'issue de l'assemblée générale du 21 avril 2016 pour une période de 4 années expirant à l'issue de l'assemblée générale 2020.

**Fonctions principales exercées en dehors de la Société - Autres mandats**

**Fonction principale exercée en dehors de la Société :**

- président de SM Conseil.

**Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :**

**En France :**

- administrateur de SARP Industries <sup>VE</sup> ;
- membre du conseil de surveillance de la Société des Eaux de Trouville Deauville et Normandie <sup>VE</sup> ;
- représentant permanent de la société CEPH au conseil d'administration de SEDIBEX <sup>VE</sup>.

**Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années**

**En France :**

- président de Soficot SAS ;
- administrateur de Veolia Environnement\* ;
- administrateur d'Orsay Finance 1 ;
- administrateur d'Infonet Services ;
- président de Carré des Champs-Élysées ;
- administrateur de LCC SA ;
- président de CIAM ;
- représentant permanent de la société EDRIF au conseil de surveillance de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux <sup>VE</sup> ;
- président de Société Gastronomique de l'Étoile ;
- président de Groupe Épiculture ;
- président de Les Joies de Sofi.

\* : société cotée.

<sup>VE</sup> : société du Groupe.

## 7.1.2 RENOUVELLEMENTS PROPOSÉS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 19 AVRIL 2018

Sur recommandation du comité des nominations, le conseil d'administration, lors de sa réunion du 6 mars 2018, a décidé de proposer à l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018 le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Antoine Frérot pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle de 2022 qui sera appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2021. Sous réserve de l'approbation des actionnaires lors l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018, le conseil d'administration désignera M. Antoine Frérot comme

président-directeur général de la Société pour la durée de son mandat d'administrateur. Les motivations de cette désignation sont détaillées dans la section 7.3.1 *infra*.

Il n'est pas proposé de renouveler ou remplacer les mandats de M. Daniel Bouton et Qatari Diar Real Estate Investment Company, représentée par M. Nabeel Al-Buenain venant également à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 19 avril 2018.

## 7.1.3 CONDAMNATIONS, FAILLITES, CONFLITS D'INTÉRÊTS ET AUTRES INFORMATIONS

Sur la base des déclarations des membres du conseil d'administration à Veolia Environnement, il n'existe, à la connaissance de la Société, aucun lien familial entre les membres du conseil d'administration de la Société et, au cours des cinq dernières années : (i) aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée contre un membre du conseil d'administration de Veolia Environnement, (ii) aucun membre du conseil d'administration n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, (iii) aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée contre ces personnes par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés), et (iv) aucun administrateur n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas de conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration et de direction générale de Veolia Environnement à l'exception de la Caisse des dépôts et consignations représentée par M. Olivier Mareuse concernant la société Transdev Group dont la Caisse des dépôts et consignations détient à ce jour 70 % du capital. Outre les dispositions du Code de

commerce applicables en matière de conventions réglementées, le règlement intérieur du conseil d'administration dispose que tout administrateur a l'obligation de faire part au conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et doit s'abstenir de participer au vote de toute délibération du conseil d'administration pour laquelle il serait dans une telle situation de conflit d'intérêts. Aucun contrat de service prévoyant l'octroi d'avantages n'existe entre un administrateur ou le directeur général et la Société ou ses filiales.

Il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, ni avec des clients ou des fournisseurs, en vertu duquel un membre du conseil d'administration aurait été sélectionné en tant qu'administrateur ou membre de la direction générale de la Société.

Enfin, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de restrictions acceptées par les membres du conseil d'administration concernant la cession de leurs éventuelles participations dans le capital social de Veolia Environnement autre que la disposition statutaire selon laquelle chaque administrateur doit être propriétaire d'au moins 750 actions de la Société sous la forme nominative.

## 7.2 Fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités RFA

### 7.2.1 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### 7.2.1.1 Principes de gouvernement d'entreprise et code AFEP-MEDEF

La Société applique un code de gouvernement d'entreprise conformément aux prescriptions du Code de commerce dans le cadre de la cotation de ses actions sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

Il est rappelé que le conseil d'administration de la Société a confirmé que le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de

l'AFEP et du MEDEF (« code AFEP-MEDEF ») (<http://www.afep.com/publications/code-afep-medef/>) est celui auquel la Société se réfère.

Conformément à la règle « appliquer ou expliquer » résultant de l'article 2.7.1 du code AFEP-MEDEF, la Société indique qu'aucune recommandation de ce code n'a été écartée au titre de l'exercice 2017.

#### 7.2.1.2 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 2017

L'assemblée générale mixte du 20 avril 2017 a notamment renouvelé les mandats d'administrateur de la Caisse des dépôts et consignations, représentée par M. Olivier Mareuse, Mme Marion

Guillou et M. Paolo Scaroni pour une durée de quatre ans à échéance de l'assemblée générale 2021 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

Date d'AG	Fin de mandat	Renouvellement	Nomination
20 avril 2017	Aucun	Caisse des dépôts et consignations, représentée par Olivier Mareuse Marion Guillou Paolo Scaroni	Aucune

Le conseil d'administration, lors de sa réunion du 6 novembre 2017, sur recommandation du comité des nominations, a désigné, à compter du 1<sup>er</sup> décembre 2017, Mme Maryse Aulagnon en qualité d'administratrice référente en remplacement de M. Louis Schweitzer qui conserve, par ailleurs, ses fonctions de vice-président.

##### Évolutions prévues en 2018 <sup>(1)</sup>

Dans le cadre du renouvellement annuel du conseil, le conseil d'administration, lors de sa séance du 6 mars 2018, a pris acte <sup>(1)</sup> que le mandat de trois administrateurs (M. Antoine Frérot, M. Daniel Bouton et Qatari Diar Real Estate Investment Company, représentée par M. Nabeel Al-Buenain) vient à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 19 avril 2018 et que M. Daniel Bouton, ainsi que Qatari Diar Real Estate Investment Company ne sollicitent pas le renouvellement de leur mandat à l'issue de ladite assemblée générale.

Sur la recommandation du comité des nominations, le conseil d'administration a décidé le 6 mars 2018 de proposer à l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018 le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Antoine Frérot pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle de 2022 qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021. Par ailleurs, le conseil a pris acte que M. Paul-Louis Girardot ne solliciterait pas le renouvellement de son mandat de censeur à l'issue de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018.

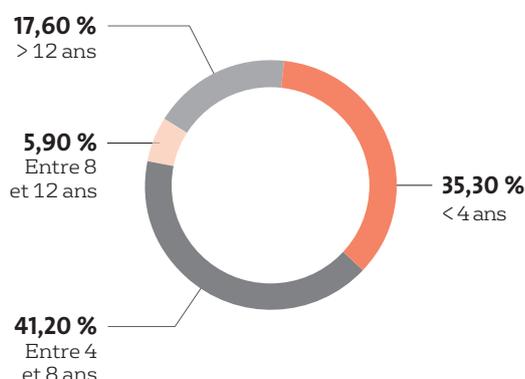
À l'issue de cette proposition de renouvellement, sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 19 avril 2018, et compte tenu du non-renouvellement/non-remplacement de M. Daniel Bouton et Qatari Diar Real Estate Investment Company, représentée par M. Nabeel Al-Buenain, le conseil d'administration serait composé de quinze membres, dont deux administrateurs représentant les salariés et six femmes (soit 46 % <sup>(2) (3)</sup>) ainsi que d'un censeur.

(1) Sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018.

(2) Conformément à l'article L. 225-18-1 du Code de commerce.

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

### Représentation de l'ancienneté des mandats des administrateurs au 31 décembre 2017



### Critères de sélection des administrateurs

Sur la base de la matrice de compétence *infra*, le comité des nominations soumet au conseil d'administration ses recommandations à l'effet de sélectionner, le cas échéant avec

l'assistance d'un cabinet extérieur, les candidats au renouvellement de la composition du conseil d'administration sur la base notamment des critères suivants :

- les compétences de management acquises au sein de grandes entreprises internationales françaises ou étrangères ;
- la connaissance 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.

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 de référence, le conseil compte cinq administrateurs de nationalité étrangère (Mme Homaira Akbari de nationalité américaine, Mme Isabelle Courville de nationalité canadienne, M. Paolo Scaroni de nationalité italienne, M. Nabeel Al-Buenain de nationalité qatarienne et M. Pavel Páša de nationalité tchèque), soit un taux de 29,41 %.

	Expérience des métiers de Veolia	Expérience internationale	Industrie	R&D	Banque Finance	RSE	Digital
Antoine Frérot	●	●		●	●	●	
Louis Schweitzer		●	●		●	●	
Homaira Akbari		●	●	●			●
Jacques Aschenbroich		●	●	●	●		
Maryse Aulagnon	●	●	●		●		
Daniel Bouton		●			●		
Caisse des dépôts et consignations, représentée par Olivier Mareuse			●		●		
Isabelle Courville	●	●	●		●	●	
Clara Gaymard		●	●		●	●	●
Marion Guillou		●		●		●	
Pavel Páša, administrateur représentant les salariés	●					●	
Baudouin Prot		●			●		
Qatari Diar Real Estate Investment Company, représentée par Nabeel Al-Buenain		●	●		●		
Nathalie Rachou		●			●		
Paolo Scaroni		●	●		●		
Guillaume Texier	●	●	●		●		
Pierre Victoria, administrateur représentant les salariés	●					●	
<b>TAUX PAR COMPÉTENCE</b>	<b>35,29 %</b>	<b>82,3 %</b>	<b>58,8 %</b>	<b>23,5 %</b>	<b>76,4 %</b>	<b>41,1 %</b>	<b>11,7 %</b>

### 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.

Par ailleurs, depuis 2015, la Société a organisé 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 et en Chine.

Ces visites annuelles contribuent à une meilleure connaissance des métiers de Veolia.

#### 7.2.1.3 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 :

- 1) ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ou salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère (**critère n°1**) ;
- 2) 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 mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur (**critère n°2**) ;
- 3) ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité (ni être lié directement ou indirectement à une telle personne) (**critère n°3**) ;
- 4) ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social (**critère n°4**) ;
- 5) ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq dernières années (**critère n°5**) ;

- 6) ne pas avoir été administrateur de la Société depuis plus de douze ans, la perte de la qualité d'administrateur indépendant intervenant à la date des douze ans (**critère n°6**).

Pour les administrateurs détenant 10 % ou plus du capital ou des droits de vote de la Société, ou représentant une personne morale détenant une telle participation, le conseil, sur rapport du comité des nominations, se prononce sur la qualification d'indépendance en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Ces critères sont appréciés et pondérés par le conseil d'administration puisque le conseil peut estimer qu'un administrateur, bien que ne remplissant pas les critères définis dans le règlement intérieur, peut être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la Société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif, et réciproquement.

Le règlement intérieur prévoit également que le conseil d'administration procède chaque année, avant la publication du document de référence, à une évaluation de l'indépendance de chacun de ses membres sur la base des critères fixés dans ledit règlement, des circonstances particulières, de la situation de l'intéressé, de la Société et du Groupe et de l'avis du comité des nominations.

##### Évaluation de l'indépendance des administrateurs

Le conseil d'administration, au cours de sa réunion du 6 mars 2018, a procédé, après avis du comité des nominations, à l'évaluation annuelle de l'indépendance des administrateurs. Prenant acte des exigences croissantes, tant des règles juridiques que des codes de gouvernance, en matière d'indépendance des administrateurs, il a décidé d'appliquer dorénavant strictement tous les critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF, notamment le critère de durée de présence au conseil d'administration.

Le conseil a qualifié d'indépendants les 10 administrateurs suivants (sur un total de 15 hormis les 2 administrateurs représentant les salariés) : Homaira Akbari, Jacques Aschenbroich, Maryse Aulagnon, Isabelle Courville, Clara Gaymard, Marion Guillou, Qatarî Diar Real Estate Investment Company représentée par Nabeel Al-Buenain, Nathalie Rachou, Paolo Scaroni et Guillaume Texier.

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	Qualification retenue
Antoine Frérot		◆	◆	◆	◆	◆	Non indépendant
Louis Schweitzer	◆	◆	◆	◆	◆		Non indépendant
Homaira Akbari	◆	◆	◆	◆	◆	◆	<b>Indépendant</b>
Jacques Aschenbroich	◆	◆	◆	◆	◆	◆	<b>Indépendant</b>
Maryse Aulagnon	◆	◆	◆	◆	◆	◆	<b>Indépendant</b>
Daniel Bouton	◆	◆	◆	◆	◆		Non indépendant
Caisse des dépôts et consignations, représentée par Olivier Mareuse	◆			◆	◆	◆	Non indépendant
Isabelle Courville	◆	◆	◆	◆	◆	◆	<b>Indépendant</b>
Clara Gaymard	◆	◆	◆	◆	◆	◆	<b>Indépendant</b>
Marion Guillou	◆	◆	◆	◆	◆	◆	<b>Indépendant</b>
Pavel Páša, administrateur représentant les salariés	N/A						
Baudouin Prot	◆	◆	◆	◆	◆		Non indépendant
Qatari Diar Real Estate Investment Company, représentée par Nabeel Al-Buenain	◆	◆	◆	◆	◆	◆	<b>Indépendant</b>
Nathalie Rachou	◆	◆	◆	◆	◆	◆	<b>Indépendant</b>
Paolo Scaroni	◆	◆	◆	◆	◆	◆	<b>Indépendant</b>
Guillaume Texier	◆	◆	◆	◆	◆	◆	<b>Indépendant</b>
Pierre Victoria, administrateur représentant les salariés	N/A						

◆ Signifie la conformité au code AFEP-MEDEF en matière de critère d'indépendance.  
N/A : Non Applicable.

À la date de dépôt du présent document de référence, le conseil d'administration de la Société compte donc **10 administrateurs indépendants sur 15** (les administrateurs représentant les salariés n'étant pas comptabilisés pour établir ces pourcentages), soit un taux de **66,6 %**, au-delà de la recommandation du code AFEP-MEDEF <sup>(1)</sup>.

Sous réserve de l'approbation du renouvellement du mandat de M. Antoine Frérot proposé à l'assemblée générale du 19 avril 2018 et du non-renouvellement/non remplacement de M. Daniel Bouton

et Qatari Diar Real Estate Investment Company, représentée par M. Nabeel Al-Buenain, le conseil d'administration serait composé de 9 administrateurs indépendants sur un total de 13 administrateurs (hormis les 2 administrateurs représentant les salariés).

(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. »

### 7.2.1.4 Pouvoirs et travaux du conseil d'administration

#### Pouvoirs du conseil d'administration

Conformément à la loi, le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui le concernent.

Outre les pouvoirs dont le conseil d'administration dispose conformément à la loi, son règlement intérieur, à titre de règle interne, subordonne la prise de certaines décisions significatives du président-directeur général à l'autorisation préalable du conseil d'administration. Ces limitations de pouvoirs d'ordre interne sont décrites ci-après (cf. section 7.3.2 *infra*).

#### Fréquence, durée et participation aux réunions

Selon son règlement intérieur, le conseil d'administration de la Société doit se réunir au moins quatre fois par an.

Au cours de l'exercice 2017, le conseil d'administration s'est réuni six fois et les séances du conseil ont duré en moyenne environ trois

heures (comme en 2016). 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 en juin dernier auprès de chacun des administrateurs, ont été notamment discutés :

- le modèle de croissance et de rentabilité actuellement développé par le Groupe ;
- les nouvelles orientations stratégiques que posent les défis environnementaux ;
- les moyens complémentaires à mettre en place pour favoriser le développement du Groupe.

Le taux moyen de présence au conseil d'administration a été en 2017 de **90,2 %** (contre 91,6 % en 2016). La faculté de participer par des moyens de télétransmission a été utilisée à l'occasion de trois réunions sur six en 2017 (quatre réunions sur sept en 2016).

**Le taux individuel d'assiduité** est mentionné à la section 7.1.1.2 *supra*.

Dates des réunions du conseil d'administration (2017)	Taux d'assiduité
22 février	15/17 (88,24 %)
7 mars	15/17 (88,24 %)
20 avril	16/17 (94,12 %)
3 mai	14/17 (82,35 %)
28 juillet	16/17 (94,12 %)
6 novembre	16/17 (94,12 %)

#### Travaux du conseil d'administration en 2017

Au cours de l'exercice 2017, le conseil d'administration a été saisi notamment sur les points suivants :

##### ■ Situation financière, trésorerie et engagements du Groupe :

- revue des comptes annuels 2016 et du premier semestre 2017 ;
- information sur les comptes des premier et troisième trimestres 2017 ;
- projets de communications financières correspondants ;
- renouvellement des autorisations financières et juridiques consenties au président-directeur général, notamment pour les opérations de financement et les engagements hors bilan, et autorisations des opérations de garanties significatives du Groupe ;
- politique de dividende, propositions d'affectation du résultat et de paiement du dividende ;
- autoévaluation du contrôle interne et approbation du rapport du président ;
- prise de connaissance des comptes rendus et rapports par son président des travaux du comité des comptes et de l'audit (cf. section 7.2.2.1 *infra*).

##### ■ Suivi des grandes orientations et opérations du Groupe et politique RSE :

- revue du budget 2017 et du plan long terme ;
- revue de plusieurs activités du Groupe dont notamment l'activité Europe du Nord, l'activité Propreté en France et l'activité de SARP Industries ;
- examen et évolution de l'opération de désengagement du capital de la société Transdev Group ;
- 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 ressources humaines du Groupe dont notamment la politique de gestion des dirigeants et des talents ainsi que la féminisation de l'encadrement ;
- revue des plans de succession des membres du comité exécutif et du dirigeant mandataire social ;
- prise de connaissance des comptes rendus et rapports par son président des travaux du comité recherche, innovation et développement durable (cf. section 7.2.2.4 *infra*).

#### ■ Gouvernement d'entreprise :

- approbation de la politique et de la rémunération du président-directeur général concernant 2016 et 2017 sur proposition du comité des rémunérations ;
- examen d'un plan d'attribution d'actions gratuites et de performance
- revue de la sélection des administrateurs à l'occasion du renouvellement de sa composition ;
- revue de l'organisation du Groupe en matière de conformité et d'éthique ;
- évaluation de l'indépendance des administrateurs ;
- répartition des jetons de présence des administrateurs ;
- prise de connaissance des comptes rendus et rapports réguliers par leur président des travaux des comités des nominations (cf. section 7.2.2.2 *infra*) et des rémunérations (cf. section 7.2.2.3 *infra*) ;
- examen des dispositions de la loi Sapin II de décembre 2016 (volet anti-corruption et réglementation régissant les représentants d'intérêts) et de la loi de mars 2017 sur le devoir de vigilance.

#### ■ Divers :

- convocation de l'assemblée générale mixte annuelle et adoption des rapports et projets de résolutions ;
- examen des conventions et engagements réglementés pluriannuels ;
- suivi de l'évolution de l'actionnariat et compte rendu par la direction générale des *roadshows* post publication des comptes.

En 2017, 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, le secrétaire général et le directeur juridique du Groupe ont participé aux réunions du conseil en 2017. 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.

Par ailleurs, pour faire suite aux attentes exprimées lors de la dernière évaluation annuelle du fonctionnement du conseil, les administrateurs se sont réunis, à compter de la séance du 3 mai 2017, en *executive session* hors la présence du président-directeur général. Ces séances ont donné lieu à des échanges informels sur tous sujets spécifiques ou d'actualité.

Depuis 2014, une plateforme digitale est également mise à la disposition des administrateurs afin qu'ils exercent leurs missions. Cette plateforme, baptisée « BoardVantage » est accessible *via* une application sur tablette iPad®, 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 doit consacrer un point de son ordre du jour à l'évaluation de son fonctionnement préparée par le comité des nominations et organiser un débat sur son fonctionnement afin d'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 dispose qu'une évaluation formalisée doit être réalisée tous les trois ans par un organisme extérieur sous la direction du comité des nominations, avec pour objectif de vérifier le respect des principes de fonctionnement du conseil et permettre d'identifier des propositions destinées à améliorer son fonctionnement et son efficacité. Chaque année, le comité des nominations adresse au conseil d'administration, qui en débat, un compte rendu sur l'évaluation des performances du président et des administrateurs ainsi que sur l'action de la direction générale.

**Lors du conseil du 7 mars 2017**, le président du comité des nominations a rendu compte des résultats de l'évaluation annuelle qu'il a conduite avec l'assistance d'un cabinet extérieur et par entretiens avec la quasi-totalité des membres du conseil sur la contribution individuelle de chacun des administrateurs. Ces derniers expriment une nouvelle fois et de manière générale, leur très grande satisfaction concernant le fonctionnement du conseil, leurs relations avec la direction générale et son action. Pour la quasi-totalité des administrateurs ayant participé à l'évaluation précédente, le fonctionnement du conseil est jugé très satisfaisant. Le séminaire 2016 dédié à la stratégie organisé au cours de deux demi-journées a été particulièrement apprécié, tant dans son format (recueil au préalable des attentes des administrateurs pour en établir les thèmes abordés) que dans son contenu, permettant ainsi un temps de débats allongé. Parmi les axes de progrès identifiés, ils souhaitent que le conseil consacre davantage de temps aux ressources humaines et au suivi *ex-post* des acquisitions. Les résultats de cette évaluation ont, par ailleurs, conduit à décider que, 3 fois par an, les administrateurs se réuniront une demi-heure hors la présence du président-directeur général en *executive session* afin qu'ils puissent avoir des échanges informels sur tous sujets spécifiques ou d'actualité. S'agissant de travaux des comités du conseil, les administrateurs les jugent satisfaisants et ils favorisent les prises de décision du conseil. Comme lors de l'évaluation précédente, la composition des comités paraît globalement adaptée. Enfin, s'agissant de la composition du conseil et en réponse à une forte minorité d'administrateurs souhaitant une réduction de sa taille, une réflexion en ce sens va être initiée. Les administrateurs restent également partagés quant à savoir s'il manque encore certaines compétences. Le processus de sélection et de nomination est jugé adéquat et a permis une évolution significative de la composition actuelle du conseil.

**Lors du conseil du 6 mars 2018**, le président du comité des nominations a rendu compte des résultats de l'évaluation formalisée du conseil, de ses comités et de l'action de la direction générale réalisée avec l'assistance d'un cabinet externe par un questionnaire adressé à chacun des administrateurs, complété par des entretiens individuels. Depuis la dernière évaluation, il en ressort que les administrateurs sont satisfaits de la mise en œuvre des recommandations qui en sont issues et sont unanimes à constater

les améliorations apportées au fonctionnement du conseil, à sa dynamique (qualité de l'interaction des administrateurs dans les processus de décisions) et à sa performance (qualité des décisions prises). Ils saluent en particulier, la qualité du séminaire annuel sur la stratégie du Groupe, l'ouverture des débats animant ce conseil, l'écoute et la réactivité du président-directeur général pour mettre en œuvre les pistes d'amélioration recommandées, ainsi que les efforts entrepris pour permettre aux administrateurs d'approfondir la connaissance des divers métiers du Groupe. L'organisation de visites de sites opérationnels du Groupe est jugée, en particulier, très utile pour améliorer la compréhension des métiers du Groupe et permettre à cette occasion de rencontrer les managers opérationnels. En matière d'axes de progrès, ils souhaitent un suivi plus étroit de certaines décisions du conseil et de la marche des affaires par pays ainsi que l'approfondissement de certains sujets stratégiques (notamment enjeux du digital et du numérique dans les activités et politique de ressources humaines du Groupe). En termes de gouvernance, les administrateurs demandent que les *executive sessions* hors la présence du président-directeur général initiées en 2017 à la fin de chaque réunion du conseil soient utilement complétées par une seconde *executive session* associant le président-directeur général. Ils sont satisfaits par les travaux réalisés par les comités du conseil ainsi que par les changements intervenus dans la présidence et la composition des comités des comptes et des rémunérations qui ont conduit à un renforcement de leur féminisation. Dans le prolongement des réflexions engagées en 2017 sur la taille et la composition du conseil, une majorité d'administrateurs souhaitent que la taille du conseil soit réduite et qu'une réflexion soit poursuivie sur les compétences qu'il conviendrait de renforcer au sein du conseil.

### Rôle des censeurs

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.

À la date de dépôt du présent document de référence, le conseil compte deux censeurs : M. Paul-Louis Girardot nommé le 24 avril 2014 pour une période de quatre années expirant à l'issue de l'assemblée générale 2018 et M. Serge Michel nommé le 21 avril 2016 pour une période de quatre années expirant à l'issue de l'assemblée générale 2020. Ils sont très régulièrement consultés en raison de leur expérience et de leur connaissance du Groupe et de ses métiers.

Il est rappelé que M. Paul-Louis Girardot n'a pas sollicité le renouvellement de son mandat à l'issue de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018.

Par ailleurs, cette fonction peut également être un moyen d'intégrer un ou une candidate 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 administrateur par l'assemblée générale du 21 avril 2016.

### 7.2.1.5 Rôle du président du conseil d'administration

Le règlement intérieur du conseil précise le rôle du président du conseil d'administration.

Le président du conseil d'administration organise et dirige les travaux de celui-ci dont il rend compte à l'assemblée générale des actionnaires. Il est en charge du rapport sur l'organisation des travaux du conseil, le contrôle interne et la gestion des risques. Il préside les assemblées générales des actionnaires.

D'une manière générale, il veille au bon fonctionnement des organes sociaux et au respect des principes et pratiques de bonne gouvernance, notamment en ce qui concerne les comités créés au sein du conseil. Il s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission et veille à leur bonne information. Il consacre le temps nécessaire aux questions intéressant l'avenir du Groupe, et tout particulièrement celles qui se rapportent à sa stratégie.

Conformément au règlement intérieur, les administrateurs sont tenus de signaler sans délai au président et au conseil toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, ainsi que tout projet de convention qui serait conclue par la Société et à laquelle ils sont ou pourraient être directement ou indirectement intéressés.

Le président du conseil préside les réunions du conseil et prépare et coordonne ses travaux.

À ce titre, il :

- convoque les réunions du conseil en fonction d'un calendrier des réunions convenu avec les administrateurs et décide de l'opportunité de convoquer le conseil à tout autre moment si besoin est ;
- prépare l'ordre du jour, supervise la constitution du dossier du conseil et veille à l'exhaustivité des informations qui y sont contenues ;
- veille à ce que certains sujets soient débattus par les comités en préparation des réunions du conseil et s'assure de leur force de proposition vis-à-vis du conseil ;
- anime et dirige les débats du conseil ;
- veille au respect par les administrateurs des stipulations du règlement intérieur du conseil et des comités ;
- assure le suivi des décisions du conseil ;
- prépare et organise, en liaison avec les comités des nominations et des rémunérations, les travaux périodiques d'évaluation du conseil.

Le président dispose des moyens nécessaires à l'accomplissement de ses attributions.

### 7.2.1.6 Vice-président/administrateur référent

#### Désignation d'un vice-président/administrateur référent

Le conseil d'administration a décidé le 21 octobre 2009 de créer la fonction de vice-président pour assister le président dans ses attributions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société sur le modèle britannique du *Senior Independent Director*. Conformément au règlement intérieur du conseil, il est choisi parmi les administrateurs qualifiés d'indépendants pour la durée de son mandat d'administrateur indépendant. Le conseil a désigné M. Louis Schweitzer, administrateur indépendant, pour assumer cette fonction de vice-président, avec effet à compter du 27 novembre 2009.

Sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le conseil d'administration a décidé de le désigner, à compter de l'assemblée générale annuelle du 16 mai 2012, en qualité d'administrateur référent, chargé d'exercer des fonctions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société, pour la durée de son mandat d'administrateur et celle de sa qualification d'administrateur indépendant telle que déterminée par le conseil. Lors de la réunion du 14 mai 2013 et après approbation par l'assemblée générale du même jour de la modification de l'article 12 des statuts de la Société portant l'âge limite des fonctions du ou des vice-présidents de 70 à 75 ans, le conseil d'administration a approuvé, sur recommandation du comité des nominations et des rémunérations, le renouvellement de la nomination de M. Louis Schweitzer en qualité de vice-président, fonctions qu'il assumait précédemment jusqu'à l'assemblée générale 2012. Depuis cette date, M. Louis Schweitzer combinait les fonctions de vice-président et d'administrateur référent.

À compter du 1<sup>er</sup> 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<sup>er</sup> décembre 2017, Mme Maryse Aulagnon, administrateur indépendant, en qualité d'administratrice référente, en remplacement de M. Louis Schweitzer qui conserve par ailleurs ses fonctions de vice-président pour la durée de son mandat d'administrateur qui a été renouvelé par l'assemblée générale du 22 avril 2015.

Mme Maryse Aulagnon est chargée, pour la durée de son mandat d'administrateur et celle de sa qualification d'administrateur indépendant telle que déterminée par le conseil, d'exercer des fonctions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

En conséquence, le conseil d'administration, lors de sa réunion du 6 mars 2018, a procédé à un ajustement des missions du vice-président et de l'administrateur référent qui figurent dans son règlement intérieur.

#### Rôle du vice-président

Le vice-président du conseil d'administration préside les réunions du conseil et organise et dirige ses travaux en cas d'absence ou d'empêchement du président. Il préside par ailleurs les sessions réunissant les membres du conseil hors la présence du président-directeur général (*executive session*) et les débats du conseil ayant pour objet l'évaluation des performances, la fixation des objectifs et de la rémunération et le renouvellement éventuel du président-directeur général.

#### 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. En accord avec le président et le vice-président du conseil, il peut également répondre lui-même aux questions des actionnaires significatifs et rencontrer ces derniers si les canaux ordinaires du président, du directeur général ou du directeur financier n'ont pas permis de traiter leur sujet de préoccupation, ou si la nature même du sujet rend ce canal ordinaire inadéquat ou inapproprié ;
- d'évaluer, plus particulièrement, la performance du président du conseil dans le cadre de l'évaluation du fonctionnement du conseil conformément au règlement intérieur.

L'administrateur référent a également la faculté de faire inscrire un sujet à l'ordre du jour des séances du conseil.

En janvier 2018, le vice-président et l'administratrice référente ont renouvelé, comme fin 2016, une série de rencontres annuelles, à Paris et à Londres, avec des agences de recommandations en matière de vote et les départements gouvernance de certains grands investisseurs. Ces rencontres ont permis au vice-président et à l'administratrice référente de prendre connaissance des attentes de ces agences et investisseurs et d'échanger sur diverses questions de gouvernance et de politique de rémunération.

### 7.2.1.7 Opérations sur titres par les mandataires sociaux

#### Obligations de déclaration et d'abstention d'opérations sur titres

Le règlement intérieur du conseil rappelle que chaque administrateur ou censeur doit déclarer à l'AMF et à la Société les opérations effectuées sur les titres de la Société et se conformer en particulier aux dispositions de l'article L.621-18-2 du Code monétaire et financier et de l'article 223-22 du règlement général de l'AMF (le tableau détaillant les opérations effectuées sur les titres Veolia Environnement réalisées au cours de l'année 2017 par les administrateurs figure section 7.5.1 *infra*). Les membres du conseil d'administration et les dirigeants ou « hauts responsables » de la Société, ou les personnes qui leur sont étroitement liées, sont tenus de communiquer à l'AMF, dans un délai de trois jours de bourse suivant leur réalisation, les acquisitions, cessions, souscriptions ou échanges de titres et instruments financiers de la Société.

Les administrateurs et les dirigeants mandataires sociaux sont par ailleurs soumis à la réglementation française relative au manquement et au délit d'initié, sanctionnant l'utilisation ou la

communication d'informations privilégiées. Conformément 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 5, section 5.2.2.2.6 *supra*). 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 (inclusive) de la publication des comptes annuels, de quatre semaines précédant la date (inclusive) de la publication des comptes semestriels, et de deux semaines précédant la date (inclusive) de publication des informations financières trimestrielles ou, en dehors de ces périodes, aussi longtemps qu'ils détiennent une information privilégiée. Afin de prévenir toute difficulté liée à l'application du code de conduite, les personnes concernées doivent consulter la direction juridique Groupe ou le secrétaire général du Groupe.

#### Obligation de conservation de titres 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 22) requérant la fixation par le conseil d'administration d'une quantité minimum d'actions devant être conservée par les dirigeants mandataires sociaux au nominatif jusqu'à la fin de leurs fonctions et des dispositions similaires 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, il a été décidé, lors de la réunion du conseil du 6 mars 2018, de l'application des règles de conservation suivantes :

- en ce qui concerne le bonus en actions attribuable en avril 2018 à M. Antoine Frérot au titre du dispositif de rémunération long terme dénommé *Management Incentive Plan* (détails de ce dispositif figurant dans la section 7.4.3.2 *infra*), sur proposition de M. Antoine Frérot faite au comité des rémunérations, le conseil d'administration du 6 mars 2018 a pris acte de sa décision de conserver jusqu'à la fin de ses fonctions 40 % du total du bonus en actions attribué au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables, jusqu'à atteindre un objectif à terme de détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle ;
- en ce qui concerne le projet d'attribution en 2018 d'actions de performance à un groupe d'environ 700 cadres dirigeants, hauts potentiels et contributeurs clés du Groupe y compris le dirigeant mandataire social, faisant l'objet de la 21<sup>e</sup> résolution soumise à l'assemblée générale du 19 avril 2018, le conseil d'administration du 6 mars 2018 a décidé, sous réserve de l'adoption de cette résolution et dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan, que :
  - (i) le dirigeant mandataire social aurait une obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de 40 % du total des actions de performance qui seraient attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales. Cette obligation de conservation serait applicable jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle ;
  - (ii) les membres du comité exécutif (« Comex ») de la Société aurait une 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.

Conformément notamment au code AFEP-MEDEF auquel la Société adhère, les dirigeants mandataires sociaux 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.

#### 7.2.1.8 Autres informations sur le fonctionnement du conseil

La présente section synthétise les paragraphes correspondants du règlement intérieur du conseil.

##### Droits et obligations des administrateurs

Le règlement intérieur du conseil d'administration prévoit que ses membres sont soumis à des obligations telles que : agir dans l'intérêt social ; faire part au conseil de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et s'abstenir de participer au vote de toute délibération pour laquelle une telle situation de conflit d'intérêts existerait ; exercer ses fonctions dans le respect des dispositions légales, notamment celles qui sont relatives aux limitations de mandats, et être assidu aux réunions du conseil et des comités ; s'informer afin de pouvoir intervenir de manière utile sur les sujets à l'ordre du jour ; se considérer astreint à un véritable secret professionnel et être tenu à une obligation de loyauté ; se conformer au code de conduite de la Société en matière d'opérations sur titres. Les membres du conseil d'administration et, le cas échéant, le directeur général sont tenus de communiquer sans délai au président du conseil toute convention conclue par la Société et à laquelle ils sont directement ou indirectement intéressés ou qui a été conclue par personne interposée.

Chaque administrateur reçoit un guide de l'administrateur, régulièrement mis à jour, qui regroupe les principaux documents suivants : les statuts de la Société, la nomination et les attributions du président-directeur général, les nominations et attributions du vice-président et de l'administrateur référent, les règlements intérieurs du conseil d'administration, du comité des comptes et de l'audit, des comités des nominations et des rémunérations et du comité recherche, innovation et développement durable, les règles françaises applicables au comité d'audit, le code de conduite de la Société relatif aux opérations sur titres et au respect de la législation boursière française, la liste des administrateurs et l'échéance de leurs mandats, la composition des comités du conseil d'administration, les contacts utiles pour les membres du conseil d'administration et des comités, la composition du comité exécutif ainsi que la version en vigueur du code AFEP-MEDEF.

##### Information des administrateurs

Le président fournit aux administrateurs, dans un délai suffisant, l'information leur permettant d'exercer pleinement leur mission. En outre, le président communique de manière permanente aux membres du conseil toute information significative concernant la Société. Chaque administrateur reçoit et peut se faire communiquer toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa

mission et peut bénéficier d'une formation complémentaire sur les spécificités de la Société et du Groupe.

En vue d'accomplir leur mission, les administrateurs peuvent rencontrer les principaux dirigeants de la Société et du Groupe dès lors que le président du conseil en a été préalablement informé.

À la demande du président ou d'un administrateur, un directeur opérationnel peut être invité à toute séance du conseil consacrée aux perspectives et stratégies de son domaine d'activité.

**Participation par télétransmission**

Les administrateurs peuvent participer aux délibérations du conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions 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).

**7.2.2 FONCTIONNEMENT DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

Depuis l'adoption d'une gouvernance en société anonyme à conseil d'administration le 30 avril 2003, le conseil d'administration de la Société est assisté :

- d'un comité des comptes et de l'audit ;

- d'un comité des nominations ;
- d'un comité des rémunérations ;
- d'un comité recherche, innovation et développement durable.

**7.2.2.1 Le comité des comptes et de l'audit**

**Composition et fonctionnement**

	Indépendance	Qualité	1 <sup>er</sup> nomination/ dernier renouvellement	Taux de présence	Nombre de réunions 2017
Nathalie Rachou <sup>(1)</sup>	◆	Présidente	01/12/2017	75 %	4
Homaira Akbari	◆	Membre	21/04/2016	75 %	
Jacques Aschenbroich	◆	Membre	12/12/2012	50 %	
Daniel Bouton <sup>(2)</sup>		Membre	02/11/2009	100 %	
Isabelle Courville <sup>(3)</sup>	◆	Membre	01/12/2017	N/A	
Pierre Victoria*	N/A	Membre	05/11/2014	100 %	
<b>TAUX D'INDÉPENDANCE</b>	<b>80 %</b>				

(1) Membre du comité des comptes et de l'audit depuis le 12 décembre 2012 et présidente de ce comité depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2017.

(2) Président du comité des comptes et de l'audit jusqu'au 30 novembre 2017.

(3) Membre du comité des comptes et de l'audit depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2017.

\* Administrateur représentant les salariés non comptabilisé pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 8.3 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 son président ou à la demande du président du conseil d'administration au moins cinq fois par an pour examiner les comptes périodiques et annuels avant leur soumission au conseil d'administration 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.

Lors de sa réunion du 6 novembre 2017, le conseil d'administration a procédé à un ajustement de la composition du comité des comptes et de l'audit en nommant Mme Nathalie Rachou (administrateur indépendant) en qualité de présidente en remplacement de

M. Daniel Bouton et en y adjoignant Mme Isabelle Courville (administrateur indépendant) comme membre additionnel à compter du 1<sup>er</sup> décembre 2017.

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 24 mars 2011, le conseil d'administration a qualifié d'expert financier au sens de la législation française, M. Daniel Bouton, membre du comité des comptes et de l'audit, ayant estimé qu'il réunissait les compétences et l'expérience requises.

### Évolutions prévues en 2018

Le conseil d'administration du 6 mars 2018 ayant pris acte du non renouvellement du mandat d'administrateur de M. Daniel Bouton, à sa demande, a décidé de ne pas le remplacer à l'issue de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018 au sein du comité des comptes et de l'audit.

### Missions du comité

Les missions du comité des comptes et de l'audit, aux termes de son règlement intérieur adopté par le conseil, intègrent celles qui sont dévolues par la réglementation sur le contrôle interne sur l'information financière et comptable, visée par l'ordonnance du 8 décembre 2008 transposant en droit français la huitième directive sur le contrôle légal des comptes (directive 2006/43/CE) et les recommandations de l'AMF de juillet 2010.

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 survalueurs et principes de consolidation, ces auditions pouvant se tenir hors la présence de la direction générale de la Société ; (v) prendre connaissance et donner un avis sur le processus de préparation des communiqués de presse à l'occasion de la publication des comptes annuels ou semestriels et de l'information trimestrielle ; et dans le cadre de l'examen par le conseil des communiqués relatifs en particulier aux comptes annuels et semestriels, s'assurer, au regard des éléments dont il dispose, de la cohérence de la présentation de ces informations financières au marché avec celles figurant dans les comptes ;
- **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 (cf. ordonnance du 8 décembre 2008 ayant transposé la directive relative au contrôle légal des comptes) :
  - *concernant le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne* : (i) recevoir périodiquement de la Société une information sur l'organisation et les procédures de contrôle interne relatives à l'information financière et comptable ; (ii) entendre le responsable du contrôle interne et donner son avis sur l'organisation des travaux de sa direction ; (iii) recevoir du comité d'éthique un rapport annuel sur le fonctionnement du système d'alerte ouvert aux salariés en matière de comptabilité, de finance, de contrôle de gestion ou d'audit 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* : (iv) examiner périodiquement la cartographie des principaux risques identifiés par la direction générale et pouvant avoir une incidence sur les comptes ; (v) prendre connaissance des principales caractéristiques des dispositifs de gestion de ces risques et des résultats de leur fonctionnement, en s'appuyant notamment sur les travaux de la direction des risques, de la direction de l'audit interne et des commissaires aux comptes concernant les procédures de contrôle interne ; et (vi) dans le cadre de faiblesses identifiées pouvant avoir une incidence sur les comptes, suivre la mise en œuvre des actions correctrices ;
- **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 2017

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 du directeur général. Ainsi, au cours de l'exercice écoulé, le président du comité des comptes et de l'audit et/ou les membres du comité ont entendu et rencontré le président-directeur général, le directeur général adjoint en charge des finances, le directeur du contrôle financier, le directeur juridique et secrétaire du comité, le directeur de l'audit groupe, le directeur des risques assurances et conformité, le directeur des systèmes d'information, le directeur fiscal, le président du comité d'éthique, le directeur des financements et de la trésorerie ainsi que les commissaires aux comptes de la Société.

Au cours de ces réunions, le comité des comptes et de l'audit a notamment :

- procédé à la revue des principales options comptables, des comptes annuels et semestriels et du rapport d'activité y afférent ;
- revu les tests de dépréciation de valeur définitifs ;
- revu les projets de communication financière ;
- revu les contrats à risque et les principaux risques fiscaux concernant la Société ;
- pris connaissance des informations financières et des rapports d'activité des premier et troisième trimestres 2017 ;
- pris connaissance de la synthèse des travaux d'autoévaluation du contrôle interne pour l'exercice 2016 et de l'avis des commissaires aux comptes ;
- examiné le reporting sur les fraudes et revu les plans d'actions, ainsi que le compte rendu des travaux du comité d'éthique ;

- procédé à l'examen des synthèses des missions d'audit interne effectuées au cours de 2016 et du premier semestre 2017 et a approuvé le programme d'audit interne 2018 ;
- revu avec les responsables de la Société les processus clés suivants participant à ses missions : la politique financière et les projets d'opérations de financement, l'évolution du contrôle interne, les procédures et processus d'investissement et de désinvestissement, le reporting juridique sur les contentieux majeurs ;
- revu le système de gestion des risques incluant la cartographie des risques, la matrice de matérialité des enjeux de RSE et le programme d'assurance du Groupe ;
- pris connaissance des projets de cessions et d'acquisitions et de l'état des opérations de restructuration du Groupe ;
- revu les missions des commissaires aux comptes pour 2017. Le comité a revu le budget d'honoraires des commissaires aux comptes pour 2017, leurs prestations de services autres que la certification des comptes (« SACC »), la répartition de leurs mandats ainsi que leur indépendance, l'organisation de leurs travaux et leurs recommandations ;
- supervisé le processus et les conditions du renouvellement des commissaires aux comptes à l'échéance de leurs mandats ;
- procédé à un 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.

### 7.2.2.2 Le comité des nominations <sup>(1)</sup>

#### Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1 <sup>er</sup> nomination/ dernier renouvellement	Taux de présence	Nombre de réunions 2017
Louis Schweitzer, <i>vice-président</i>		Président	25/03/2014	100 %	
Maryse Aulagnon, <i>administratrice référente</i>	◆	Membre	25/03/2014	100 %	4
Paolo Scaroni	◆	Membre	21/04/2016	75 %	
<b>TAUX D'INDÉPENDANCE</b>	<b>66,6 %</b>				

◆ Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.

Il résulte de son règlement intérieur que le comité des nominations est composé de trois à six membres nommés par le conseil d'administration sur proposition du comité des nominations. Ses membres sont sélectionnés parmi les administrateurs n'exerçant pas de fonctions de direction. Le président du comité est nommé par le conseil sur recommandation du comité.

#### 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 et, en premier lieu, il est responsable de la sélection et du plan de succession des mandataires sociaux et il recommande la nomination des administrateurs ainsi que des membres et du président de chacun des comités du conseil en s'efforçant de refléter une diversité d'expériences et de points de vue

(1) Le comité des nominations résulte de la scission du comité des nominations et des rémunérations en deux comités distincts, décidée, par le conseil d'administration, lors de sa séance du 25 mars 2014.

tout en assurant au conseil d'administration l'objectivité et l'indépendance nécessaires vis-à-vis d'un actionnaire ou d'un groupe d'actionnaires en particulier. Il donne son avis sur le plan de succession des principaux dirigeants non mandataires sociaux de la Société. Le comité des nominations doit s'efforcer d'assurer que les administrateurs indépendants représentent au moins (i) la moitié des administrateurs, (ii) les deux tiers des membres du comité des comptes et de l'audit et (iii) la moitié des membres du comité des nominations. Il examine chaque année au cas par cas la situation de chacun des administrateurs au regard des critères d'indépendance mentionnés dans le règlement intérieur du conseil d'administration, et soumet ses propositions au conseil en vue de l'examen par ce dernier de la situation de chaque intéressé ;

- **évaluation** : le comité des nominations assiste le conseil dans ses travaux périodiques d'évaluation. Il prépare l'évaluation annuelle par le conseil de son organisation et de son fonctionnement et dirige l'évaluation formalisée du conseil réalisée tous les trois ans par un organisme extérieur. Chaque année, le comité adresse au conseil, qui en débat, un compte rendu sur l'évaluation des performances du président et des administrateurs ainsi que

sur l'action de la direction générale. Enfin chaque année, les principaux dirigeants non mandataires sociaux sont reçus et ont un entretien avec chaque membre du comité.

### Travaux en 2017

En 2017, l'activité du comité des nominations a été consacrée :

- à l'évolution de la composition du conseil et de ses comités ;
- à la recherche et à l'examen des candidatures aux fonctions d'administrateur ;
- au compte rendu de l'évaluation du fonctionnement du conseil et de ses comités ;
- à la revue de l'indépendance des administrateurs.

Par ailleurs, les réunions ont été consacrées à divers sujets de gouvernance, au plan de succession des principaux dirigeants (dont le président-directeur général) et à la revue de l'action du président-directeur général. Ce dernier est associé aux travaux du comité en ce qui concerne la gouvernance (nominations et renouvellement des administrateurs) et le plan de succession des principaux dirigeants.

## 7.2.2.3 Le comité des rémunérations <sup>(1)</sup>

### Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1 <sup>er</sup> nomination/ dernier renouvellement	Taux de présence	Nombre de réunions 2017
Maryse Aulagnon <sup>(1)</sup> , administratrice référente	◆	Présidente	01/12/2017	50 %	4
Daniel Bouton		Membre	01/04/2005	100 %	
Clara Gaymard	◆	Membre	21/04/2016	100 %	
Marion Guillou	◆	Membre	05/11/2014	100 %	
Louis Schweitzer <sup>(2)</sup> , vice-président		Membre	30/04/2003	100 %	
Pierre Victoria*	N/A	Membre	05/11/2014	75 %	
<b>TAUX D'INDÉPENDANCE</b>	<b>60 %</b>				

(1) Membre du comité des rémunérations depuis le 20 avril 2017 et présidente de ce comité depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2017. Mme Maryse Aulagnon a assisté, à compter de sa nomination, à une réunion sur deux.

(2) Président du comité des rémunérations jusqu'au 30 novembre 2017.

\* Administrateur représentant les salariés non comptabilisés pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 8.3 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.

Le conseil d'administration a procédé à un ajustement de la composition du comité des rémunérations lors de sa réunion du 7 mars 2017 en y adjoignant Mme Maryse Aulagnon (administrateur indépendant) comme membre additionnel à l'issue de l'assemblée générale du 20 avril 2017, puis lors de sa réunion du 6 novembre

2017 en nommant Mme Maryse Aulagnon comme présidente dudit comité en remplacement de M. Louis Schweitzer avec effet au 1<sup>er</sup> décembre 2017.

### Évolutions prévues en 2018

Le conseil d'administration du 6 mars 2018 ayant pris acte du non renouvellement du mandat d'administrateur de M. Daniel Bouton, à sa demande, a décidé de ne pas le remplacer à l'issue de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018 au sein du comité des rémunérations.

(1) Le comité des rémunérations résulte de la scission du comité des nominations et des rémunérations en deux comités distincts, décidée, par le conseil d'administration, lors de sa séance du 25 mars 2014.

### Missions du comité

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 des jetons de présence** destinés 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.

### Travaux en 2017

En 2017, l'activité du comité des rémunérations a été consacrée à l'élaboration de propositions et de recommandations au conseil concernant en particulier :

- la rémunération du président-directeur général due ou attribuée au titre de l'exercice 2016 ;
- la politique de rémunération 2017 ;
- l'examen de l'enveloppe et de la répartition des jetons de présence des administrateurs ;
- l'examen d'un projet de plan d'attribution gratuite d'actions au bénéficiaires de salariés ainsi que d'un projet de plan d'attribution d'actions de performance destiné au président-directeur général et aux principaux dirigeants ;
- l'examen d'un projet de plan d'actionnariat salarié.

## 7.2.2.4 Le comité recherche, innovation et développement durable

### Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1 <sup>re</sup> nomination/ dernier renouvellement	Taux de présence	Nombre de réunions 2017
Jacques Aschenbroich	◆	Président	12/12/2012	100 %	
Isabelle Courville <sup>(1)</sup>	◆	Membre	20/04/2017	66,6 %	
Clara Gaymard <sup>(1)</sup>	◆	Membre	20/04/2017	100 %	3
Marion Guillou	◆	Membre	12/12/2012	100 %	
Pavel Páša*	N/A	Membre	05/11/2014	100 %	
Guillaume Texier <sup>(1)</sup>	◆	Membre	20/04/2017	33,3 %	
<b>TAUX D'INDÉPENDANCE</b>	<b>100 %</b>				

(1) Membre du comité recherche, innovation et développement durable depuis le 20 avril 2017.

\* Administrateur représentant les salariés non comptabilisé pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 8.3 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 2017, le comité s'est réuni trois fois (comme en 2016). Le taux de présence a été de 83,3 % (contre 100 % en 2016).

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.

Lors de sa réunion du 7 mars 2017, le conseil d'administration a procédé à un ajustement de la composition du comité recherche, innovation et développement durable en y adjoignant Mmes Isabelle Courville et Clara Gaymard, et M. Guillaume Texier (administrateurs indépendants) comme membres additionnels à l'issue de l'assemblée générale du 20 avril 2017.

### Missions du comité

La mission de ce comité est d'évaluer la stratégie et les politiques du Groupe proposées en matières de recherches, innovations, et développement durable et de donner son avis au conseil d'administration.

Il est informé des programmes et actions prioritaires engagés et en évalue les résultats. En particulier, il prend connaissance des budgets, des effectifs et donne son avis sur l'allocation des moyens et des ressources et leur adéquation aux orientations stratégiques retenues.

Le comité a pour interlocuteurs principaux le président du conseil d'administration, la direction générale et le comité exécutif de la Société, les directions recherche, innovation et développement durable du Groupe ainsi que tout responsable au sein de la Société dont les informations ou les avis peuvent lui être utiles.

Le comité peut également entendre des tiers à la Société dont l'audition lui est utile dans l'accomplissement de ses missions. Il peut recourir à des experts extérieurs.

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 2017

En 2017, le comité a successivement porté sa réflexion sur :

- la stratégie du Groupe sur le marché de l'*Oil and gas* ;
- l'approche du marché de l'efficacité énergétique par le Groupe ;
- le positionnement de Veolia sur la production d'énergie à partir de charbon ;
- la performance du Groupe en matière de RSE et de notation extra-financière ;
- le niveau de déploiement des engagements du Groupe en matière de développement durable.

## 7.3 Direction générale et comité exécutif

### 7.3.1 MODE D'EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

La loi prévoit que le conseil d'administration élit parmi ses membres un président, personne physique, dont le rôle est décrit au 7.2.1.5 *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.

Par ailleurs, au regard des pratiques des sociétés du CAC 40, le mode de direction unifié est privilégié puisque la majorité des sociétés à conseil d'administration ont choisi ce mode de direction.

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, a 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. 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, le 24 avril 2014 et sur la recommandation du comité des nominations et des rémunérations, et, récemment, le 21 février 2018, sur la recommandation du comité des nominations.

Veolia est un groupe aux métiers diversifiés exercés dans de nombreux pays, géré de manière très décentralisée. Une gouvernance unifiée portée par un président-directeur général disposant d'une parfaite connaissance des affaires et des métiers du Groupe offre les avantages d'un pilotage et d'un contrôle plus resserrés et plus efficaces, simplifiant les processus de prise de décision.

Dans la période de profonde transformation du Groupe achevée en 2015 et dans l'exécution du plan 2016-2019 en cours visant à renouer

avec une croissance rentable, ciblée et régulière, en capitalisant sur les acquis de la transformation de la période précédente, ce mode de gouvernance a permis et continue à permettre une meilleure réactivité dans la mise en oeuvre, par les unités opérationnelles, des axes stratégiques définis par le conseil d'administration et une plus grande rapidité de remontée vers la direction générale des réalités opérationnelles.

Les contre-pouvoirs importants existant au sein du conseil d'administration offrent toutes les garanties nécessaires à l'exercice d'un tel mode de direction dans le respect des meilleures pratiques de gouvernance :

- l'existence d'un vice-président et d'une administratrice référente dont les missions, moyens et prérogatives font l'objet d'une description à la section 7.2.1.6 *supra* ;
- la présence d'une majorité significative d'administrateurs indépendants et de deux administrateurs représentants les salariés au sein du conseil d'administration ;
- la présidence des comités confiée à des administrateurs indépendants ;
- la tenue à la fin de chaque réunion du conseil, d'une *executive session* hors la présence du président-directeur général, sous l'égide du vice-président ;
- l'organisation de *roadshows* gouvernance par le vice-président et l'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 concernant les décisions à caractères stratégique majeur ou susceptible d'avoir un effet significatif sur la Société (*cf.* section 7.3.2 *infra*).

Lors de sa réunion du 21 février 2018 et dans le cadre de sa proposition de renouveler le mandat de M. Antoine Frérot en qualité de président-directeur général (sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018), le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations, a décidé de maintenir une gouvernance unifiée, portée par un président-directeur général disposant d'une parfaite connaissance des affaires et des métiers du Groupe, après y avoir passé plus de 25 ans.

Outre les motifs opérationnels du choix de ce mode de direction tels que rappelés dans cette section, les contre-pouvoirs existant au sein du conseil d'administration (majorité d'administrateurs indépendants et nomination récente d'un vice-président et d'une administratrice référente, assortie d'un renforcement de leurs pouvoirs) offrent toutes les garanties nécessaires à l'exercice de ce mode de direction dans le respect des meilleures pratiques de gouvernance.

Le conseil d'administration a également précisé qu'il pourrait, dans un autre contexte, décider de dissocier les fonctions de président et de directeur général, comme cela a été le cas dans le passé.

## 7.3.2 LIMITATION DES POUVOIRS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Conformément à la loi, en sa qualité de directeur général, le président-directeur général, est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Toutefois à titre de règles d'ordre interne, le président-directeur général 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 du directeur général :

- la détermination des orientations stratégiques du Groupe ;
- les opérations du Groupe représentant un montant supérieur à 300 millions d'euros par opération, à l'exception des opérations de financement ;

- après consultation et avis du comité des comptes et de l'audit, les opérations d'investissement ou de désinvestissement du Groupe incluant un engagement compris entre 150 et 300 millions d'euros par opération, à l'exception des opérations de financement ;
- les opérations de financement, quelles que soient leurs modalités (y compris les opérations de remboursement anticipé ou de rachat de dette), représentant un montant supérieur à 1,5 milliard d'euros par opération si celle-ci est réalisée en une seule tranche, et 2,5 milliards d'euros si l'opération est réalisée en plusieurs tranches ;
- les opérations sur les actions de la Société représentant un nombre global supérieur à 1 % du nombre total des actions de la Société.

7

## 7.3.3 COMITÉ EXÉCUTIF

Pour mener à bien sa mission, le président - directeur général est assisté 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 de référence, le comité exécutif est composé de douze membres :

- Antoine Frérot, président - directeur général ;
- Laurent Auguste, directeur développement, innovation et marchés ;
- François Bertreau, directeur général adjoint en charge des opérations ;
- Estelle Brachlianoff, directeur de la zone Royaume-Uni / Irlande ;
- Régis Calmels, directeur de la zone Asie ;

- Philippe Capron, directeur général adjoint en charge des finances ;
- Philippe Guitard, directeur de la zone Europe centrale et orientale ;
- Eric Haza, directeur des affaires juridiques<sup>(1)</sup> ;
- Patrick Labat, directeur de la zone Europe du Nord ;
- Jean-Marie Lambert, directeur des ressources humaines ;
- Claude Laruelle, directeur des entreprises de spécialité mondiale ;
- Helman le Pas de Sécheval, secrétaire général.

Par ailleurs, un comité de direction réunit tous les trimestres, aux côtés des membres du comité exécutif, 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 de référence de 28 membres dont les 12 membres du comité exécutif ; sa composition est accessible sur le site internet de Veolia ([www.veolia.com](http://www.veolia.com)).

(1) Nomination à effet du 7 mars 2018.

## 7.4 Rémunération et avantages RFA

Le récapitulatif des éléments de la rémunération du dirigeant mandataire social, M. Antoine Frérot, due ou attribuée au titre de l'exercice 2017 et la politique de rémunération 2018, soumis au vote des actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018,

figurent à la section 7.4.4 *infra*. Les informations figurant dans cette section détaillent les éléments devant apparaître en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

### 7.4.1 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ET DES ADMINISTRATEURS

La rémunération globale versée durant l'exercice 2017 ou due au président-directeur général, 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.

Il est rappelé que le conseil d'administration de Veolia Environnement, réuni le 7 janvier 2009, a confirmé que le code AFEP-MEDEF est celui auquel la Société se réfère, notamment concernant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Le présent document de référence et en particulier les tableaux figurant aux sections 7.4.1 et 7.4.3.1 *infra* (options de souscription et/ou d'achat d'actions, actions gratuites, actions de performance), ont été établis selon le format préconisé par le code AFEP-MEDEF et la recommandation de l'AMF 2012-02.

#### 7.4.1.1 Rémunération du président-directeur général

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixe, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuable aux dirigeants mandataires sociaux <sup>(1)</sup> en raison de leur mandat constituant la politique de rémunération les concernant sont arrêtés par le conseil d'administration sur recommandations du comité des rémunérations et sont soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale des actionnaires conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

Par ailleurs en application de l'article L. 225-110 du Code de commerce, l'assemblée générale des actionnaires statue sur les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice antérieur aux dirigeants mandataires sociaux. 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.

M. Antoine Frérot en sa qualité de président-directeur général est le seul dirigeant mandataire social.

#### Principes généraux applicables à la rémunération annuelle et aux éléments complémentaires

Le conseil d'administration du 6 mars 2018, sur proposition du comité des rémunérations, a arrêté l'ensemble des composantes de la rémunération du président-directeur général pour l'exercice 2018.

L'ensemble des composantes de la rémunération (fixe, variable annuel, plan de rémunération long terme, indemnité de cessation de fonctions, engagement de retraite) et l'équilibre entre les composantes sont pris en compte pour déterminer la rémunération du président-directeur général.

La détermination des composantes de la rémunération prend également en compte des *benchmarks* se rapportant notamment aux sociétés du Cac 40 et à celles qui sont comparables à Veolia Environnement.

Le conseil d'administration veille à ce que la politique de rémunération soit alignée avec la stratégie du Groupe.

En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce ci-dessus rappelé, l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018 est appelée à approuver les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages en nature, attribuables au président-directeur général, à la résolution 10, figurant à la section 7.4.4.2 *infra*.

#### Structure des éléments de la rémunération du président-directeur général au titre de 2015, 2016 et 2017

M. Antoine Frérot ne bénéficie pas de contrat de travail au sein du Groupe, a renoncé à la perception de ses jetons de présence et sa rémunération ne compte pas d'éléments exceptionnels.

La rémunération de M. Antoine Frérot est composée des éléments suivants :

- une rémunération fixe ;
- une rémunération variable annuelle liée à des objectifs annuels ;
- un avantage en nature correspondant à un véhicule de fonction.

Par ailleurs, M. Antoine Frérot bénéficie :

- d'un plan de rémunération incitative de long terme dénommé *Management Incentive Plan* auquel doit succéder (sous réserve

(1) Les dirigeants mandataires sociaux d'une société anonyme à conseil d'administration sont : le président du conseil d'administration, ou président-directeur général (s'il assume la direction générale), le directeur général et les directeurs généraux délégués.

de l'approbation de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018) un plan d'attribution d'actions de performance ;

- d'une indemnité de cessation de fonctions devant être renouvelée par l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018 ;
- d'un régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies.

### Rémunération fixe

La rémunération fixe reflète l'expérience et les responsabilités du président-directeur général. Elle sert de base pour déterminer le pourcentage maximum de la rémunération variable annuelle.

La rémunération fixe de M. Antoine Frérot en sa qualité de président-directeur général est fixée à 950 000 euros depuis l'exercice 2015.

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 8 mars 2016 a décidé que la périodicité de la révision de la rémunération fixe est désormais portée à trois ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2016 sauf événement nouveau significatif.

### Rémunération variable annuelle

La rémunération variable rétribue la contribution du président-directeur général aux résultats et réalisations du Groupe sur l'exercice écoulé.

Depuis 2003, la pondération de la part variable de la rémunération du président-directeur général est répartie entre une part quantifiable (70 %) et une part qualitative (30 %).

Les critères et les objectifs quantifiables et qualitatifs sur lesquels est établie la part variable sont fixés pour l'exercice en cours au début de chaque année par le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations. Le conseil d'administration statue également sur la détermination du montant de la part variable pour l'exercice précédent, au regard de l'atteinte des critères et des objectifs définis au début de l'exercice précédent. En application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle d'un exercice est conditionné à l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes dudit exercice.

La rémunération variable annuelle du président-directeur général, est déterminée chaque année sur la base d'un bonus cible (atteinte de 100 % des objectifs fixés par le conseil) exprimé en pourcentage de la rémunération annuelle fixe (« Base bonus cible »).

Le montant de la rémunération variable est plafonné (en cas de dépassement des objectifs) à hauteur d'un pourcentage de la rémunération annuelle fixe.

La part quantifiable de la rémunération variable (70 % de la Base bonus cible) est déterminée sur la base de critères et d'indicateurs financiers et son montant est déterminé en fonction des résultats atteints par rapport aux objectifs budgétaires fixés par le conseil d'administration. Ces indicateurs financiers de la part quantifiable sont alignés avec les perspectives à moyen terme publiées par le Groupe.

Sur la base des recommandations du comité des rémunérations, la part qualitative de la rémunération variable (30 % de la Base bonus cible) fait l'objet d'une appréciation globale du conseil d'administration basée sur la réalisation de critères qualitatifs.

Les critères des parts quantifiable et qualitative des trois derniers exercices sont précisés ci-après.

### Éléments complémentaires de la rémunération annuelle

En complément de sa rémunération, le président-directeur général peut être éligible à un dispositif de rémunération de long terme tel que décrit dans la section 7.4.3. *infra*. En outre, il bénéficie d'un véhicule de fonction et du maintien des dispositifs de protection sociale équivalents à ceux des salariés de la Société (maladie, prévoyance). Il est de plus éligible au régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2014 présenté dans la section 7.4.2 *infra*.

### Détermination de la rémunération annuelle du président-directeur général M. Antoine Frérot au titre de 2015, 2016 et 2017

#### Rémunération fixe

La rémunération fixe de M. Antoine Frérot en sa qualité de président-directeur général est fixée à 950 000 euros depuis 2015 contre 900 000 euros en 2014 (+5,5 %).

#### Rémunération variable annuelle

##### Rémunération variable 2015

Suivant les propositions faites par le comité des rémunérations en fonction des objectifs du Groupe, le conseil d'administration réuni le 10 mars 2015 avait décidé de :

- revoir le montant de la Base bonus cible à 1 187 500 euros soit 125 % de la part fixe en cas d'atteinte de 100 % des objectifs annuels ;
- fixer le plafond de la rémunération variable au titre de l'exercice 2015 à 1 353 750 euros, soit 114 % de la rémunération variable cible.

Par ailleurs, les critères de la part variable 2015 avaient été déterminés comme suit :

- **les critères de la part quantifiable** (70 % du bonus cible) de la rémunération variable ont été ajustés en fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2015 de la Société concernant :
  - le « free cash-flow » net (avant investissements financiers et cessions financières et dividendes) du Groupe (pondéré à 35 %),
  - la progression de « l'EBIT courant » (pondéré à 35 %).

Ces critères s'inscrivaient dans le cadre des objectifs du Groupe annoncé en 2015 se rapportant à la croissance de l'indicateur de résultat EBIT courant et du « free cash-flow » permettant notamment de couvrir le paiement du dividende.

- **les critères de la part qualitative** (30 % du bonus cible) de la rémunération variable étaient appréciés par le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations en fonction :
  - des performances du président-directeur général en matière de réalisation du plan stratégique de transformation du Groupe (pondéré à 20 %),
  - d'un critère santé-sécurité, lié à la baisse du taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (pondéré à 10 %).

Au cours de la réunion du conseil d'administration du 8 mars 2016, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a déterminé et arrêté le montant de la rémunération

variable (part quantifiable et qualitative) de M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2015 comme suit :

- le calcul du montant de la part variable quantifiable est ressorti à un montant de 1 088 608 euros, soit 131 % plafonné à 120 % de sa rémunération variable quantifiable (Base bonus cible quantifiable), soit 997 500 euros, et a traduit un taux de 156 % sur la réalisation du critère « free cash-flow » et de 106 % sur la réalisation du critère « EBIT courant » ;
- le conseil d'administration du 8 mars 2016 a décidé d'allouer à M. Antoine Frérot 356 250 euros au titre de la part variable qualitative de sa rémunération 2015, soit 100 % de sa rémunération variable qualitative cible (Base bonus cible qualitatif) au regard notamment des excellents résultats enregistrés par la réalisation du plan stratégique de transformation du Groupe (20 %) et de la baisse du taux de fréquence des accidents du travail du Groupe (10 %).

La rémunération variable (parts quantifiable et qualitative) de M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2015 s'est élevée à 1 353 750 euros soit 114 % de sa Base bonus cible au titre de l'exercice 2015. Le plafond de la part variable au titre de l'exercice 2015 s'élevait à 114 % de sa Base bonus cible, représentant elle-même 125 % de la partie fixe de la rémunération, soit 1 353 750 euros.

#### Rémunération variable 2016

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 8 mars 2016 avait décidé de fixer comme suit les modalités de calcul de la rémunération variable 2016 :

- réduction de la part variable cible de 125 % à 100 % de la rémunération annuelle fixe (Base bonus cible 2016) ;
- fixation du plafond de la part variable cible à 140 % de la rémunération annuelle fixe pour l'exercice 2016 soit 1 330 000 euros.

Par ailleurs, les critères de la part variable 2016 avaient été déterminés comme suit :

- **les critères de la part quantifiable** (70 % de la Base bonus cible) de la rémunération variable étaient répartis comme suit étant précisé que la part quantifiable était égale à la somme de quatre éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément :
  - 20 % sur l'EBIT courant du Groupe,
  - 20 % sur le critère free cash-flow net (avant investissements financiers cessions financières et dividendes) du Groupe,
  - 30 % sur le chiffre d'affaires organique du Groupe (à change constant, hors acquisitions ou cessions de plus de 100 millions d'euros mais y compris acquisitions de services publics privatisés) ;
  - 30 % sur le ROCE du Groupe (après impôts) ;
- **les critères de la part qualitative** (30 % de la Base bonus cible) de la rémunération variable étaient les suivants :
  - la santé et sécurité au travail (base : taux de fréquence groupe des accidents du travail avec arrêts de travail),

- la performance environnementale du Groupe <sup>(1)</sup>,
- la performance managériale,
- la dimension stratégique.

Au cours de la réunion du conseil d'administration du 7 mars 2017, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a déterminé et arrêté le montant de la rémunération variable (parts quantifiable et qualitative) de M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2016 comme suit :

- le calcul du montant de la part variable quantifiable est ressorti à un montant de 554 553 euros, soit un taux de versement de 83,4 % de la part quantifiable de la Base bonus cible quantifiable, a traduit un taux de versement, de 106,9 % sur le critère EBIT courant du Groupe, de 140 % sur le critère « free cash-flow », de 0 % sur le critère du chiffre d'affaires organique du Groupe (à change constant) et de 113,3 % sur le critère du ROCE du Groupe (après impôts) ;
- le conseil d'administration du 7 mars 2017 a décidé d'allouer à M. Antoine Frérot 399 000 euros au titre de la part variable qualitative de sa rémunération 2016, soit 140 % de part qualitative de sa Base bonus cible au regard notamment des excellents résultats atteints, appréciés de manière globale en matière de (i) santé et sécurité au travail (base : taux de fréquence groupe des accidents du travail avec arrêts de travail), (ii) performance environnementale (base : évolution 2015-2016 de 7 indicateurs environnementaux se rapportant aux activités du Groupe <sup>(1)</sup>), (iii) la performance managériale et (iv) la dimension stratégique.

La rémunération variable (parts quantifiable et qualitative) de M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2016 s'est élevée à 953 553 euros soit 100,3 % de sa Base bonus cible au titre de l'exercice 2016. Le plafond de la part variable au titre de l'exercice 2016 s'élevait à 140 % de la Base bonus cible, représentant elle-même 100 % de la partie fixe de la rémunération.

#### Rémunération variable 2017

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 7 mars 2017 a décidé de fixer comme suit les modalités de calcul de la rémunération variable 2017 :

- maintien de la part variable cible 2017 à 100 % de la rémunération annuelle fixe (Base bonus cible) ;
- plafond de la part variable cible fixé à 160 % de la rémunération annuelle fixe pour l'exercice 2017, soit 1 520 000 euros.

Par ailleurs, les critères de la part variable 2017 ont été déterminés comme suit :

- **s'agissant des critères quantifiable** (70 % de la Base bonus cible), en accord avec les perspectives moyen-terme publiées le 23 février 2017, ont été maintenus sans changement par rapport à 2016. Ils sont répartis comme suit étant précisé que la part quantifiable est déterminée par la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément :
  - 20 % sur l'EBIT courant <sup>(2)</sup> du Groupe,
  - 20 % sur le critère free cash-flow net (avant investissements financiers cessions financières et dividendes) <sup>(2)</sup> du Groupe,

(1) Taux de rendement des réseaux d'eau potable ; taux global de valorisation des déchets ; émission de CO<sub>2</sub> par quantité d'énergie produite (via incinération) ; taux de captage de méthane dans les sites de stockage de déchets ; production d'énergies renouvelables ou alternatives ; efficacité énergétique des réseaux de chaleur ; réalisation de diagnostics et plan d'actions Biodiversité.

(2) Cf. chapitre 3, section 3.10.3 - Définitions : supra.

- 30 % sur le chiffre d'affaires organique du Groupe (à change constant, hors acquisitions ou cessions de plus de 100 millions d'euros mais y compris acquisitions de services publics privatisés),
- 30 % sur le ROCE <sup>(1)</sup> du Groupe (après impôts).

■ **s'agissant des critères qualitatifs** les critères suivants de la part quantifiable (30 % de la Base bonus cible) de la rémunération variable 2017 ont également été maintenus sans changement par rapport à 2016 :

- la santé et sécurité au travail (taux de fréquence Groupe des accidents du travail avec arrêts de travail),
- la performance environnementale du Groupe <sup>(2)</sup>,
- la performance managériale,
- la dimension stratégique.

Au cours de la réunion du conseil d'administration du 6 mars 2018, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a déterminé et arrêté le montant de la rémunération variable (parts quantifiable et qualitative) de M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2017 comme suit :

- la part variable quantifiable s'établit à un montant de 828 774 euros, soit, un taux de versement de 124,6 % de la part quantifiable de la Base bonus cible. Elle traduit un taux de versement de la partie quantifiable de la Base bonus cible, de

103,4 % sur le critère EBIT courant du Groupe, de 160 % sur le critère « free cash-flow », de 111,4 % sur le critère chiffre d'affaires organique du Groupe (à change constant) et de 128,4 % sur le critère ROCE du Groupe (après impôts) ;

- le conseil d'administration a décidé d'allouer à M. Antoine Frérot un montant de 399 000 euros au titre de la part variable qualitative de sa rémunération variable 2017, traduisant un taux de versement de 140 % de la part qualitative fondé sur une excellente appréciation globale basée sur les réalisations au regard des critères suivants : santé et sécurité au travail (taux de fréquence Groupe des accidents de travail avec arrêt), la performance environnementale (base : évolution 2016-2017, de 7 indicateurs environnementaux se rapportant aux activités du Groupe <sup>(1)</sup>, la performance managériale et la dimension stratégique. Le conseil a noté en particulier que la santé et sécurité au travail ainsi que la performance environnementale devront faire l'objet d'une vigilance particulière afin que leurs résultats respectifs poursuivent leur progression.

La rémunération variable (parts quantifiable et qualitative) de M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2017 s'élève donc à 1 227 774 euros soit 129 % de sa Base bonus cible. Le plafond de la part variable au titre de l'exercice 2017 s'élevait à 160 % de sa Base bonus cible, représentant elle-même 100 % de la partie fixe de la rémunération.

#### Tableau récapitulatif de la détermination de la rémunération variable

Critères	Poids	Pourcentage de versement de la Base bonus cible	Montant (en euros)
Quantifiables	70 %	124,60 %	828 774
Qualitatifs	30 %	140,00 %	399 000
<b>TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE 2017</b>	<b>100 %</b>	<b>129,00 %</b>	<b>1 227 774</b>

Détail des pourcentages de versement de la part quantifiable

Critères	Poids (base 70 %)	Pourcentage de versement de la Base bonus cible quantifiable
EBIT courant du Groupe	20 %	103,38 %
Free cash-flow net	20 %	160,00 %
Chiffre d'affaires organique du Groupe	30 %	111,43 %
ROCE du Groupe (après impôts)	30 %	128,42 %
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>124,60 %</b>

Au cours de l'exercice 2017, la rémunération totale versée à M. Antoine Frérot s'est élevée à 1 905 229 euros. M. Antoine Frérot a perçu la partie fixe de sa rémunération 2017 soit 950 000 euros ainsi que la part variable de sa rémunération se rapportant à l'exercice 2016, versée en 2017, soit 953 553 euros. Enfin, il a reçu des avantages en nature et a renoncé au bénéfice des jetons de présence dus au titre de 2017 pour ses mandats au sein de la Société et dans les autres sociétés du Groupe.

Au titre de l'exercice 2017, la rémunération totale s'élève à 2 179 450 euros, soit une augmentation de 14,37 % par rapport

à celle due au titre de l'exercice 2016 incluant la partie fixe de sa rémunération 2017 (950 000 euros), la partie variable de sa rémunération se rapportant à l'exercice 2017 (1 227 774 euros) ainsi que les avantages en nature. M. Antoine Frérot ne perçoit pas de jetons de présence au titre de ses mandats au sein de la Société et dans les sociétés du Groupe. Toutefois, conformément à l'article L. 225-100 du Code de commerce, la part variable de la rémunération 2017 est conditionnée au vote favorable de la résolution 9, soumise au vote des actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018 (cf. section 7.4.4.1 *infra*).

(1) Cf. chapitre 3, section 3.10.3 - Définitions : supra.

(2) Taux de rendement des réseaux d'eau potable ; taux global de valorisation des déchets ; émission de CO<sub>2</sub> par quantité d'énergie produite (via incinération) ; taux de captage de méthane dans les sites de stockage de déchets ; production d'énergies renouvelables ou alternatives ; efficacité énergétique des réseaux de chaleur ; réalisation de diagnostics et plan d'actions Biodiversité.

**Synthèse des rémunérations perçues par M. Antoine Frérot**

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des rémunérations de toutes natures, détaillées dans les tableaux figurant ci-après et à la section 7.4.3.1.2 *infra* pour ce qui concerne les informations relatives aux options de souscription ou d'achat d'actions et aux actions de performance et à la section 7.4.3.2 *infra* en ce qui concerne le dispositif de *Management Incentive Plan* (MIP).

**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 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Rémunérations dues au titre de l'exercice	2 305 787	1 905 552	2 179 450
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 <sup>(1)</sup>	951 844 <sup>(2)</sup>	492 069 <sup>(3)</sup>	871 445 <sup>(4)</sup>
<b>TOTAL</b>	<b>3 257 631</b>	<b>2 397 621</b>	<b>3 050 895</b>

N/A : non applicable.

(1) Valorisation du *Management Incentive Plan* sur la base du cours de clôture au 31 décembre 2017, soit 21,275 euros (détails section 7.4.3.2).

(2) Soit 44 740 actions livrées à l'échéance du plan en avril 2018 sous condition de présence à cette date.

(3) Soit 23 129 actions livrées à l'échéance du plan en avril 2018 sous condition de présence à cette date.

(4) Soit une estimation provisoire de 40 961 actions livrées à l'échéance du plan en avril 2018 sous condition de présence à cette date.

**Tableau récapitulatif des rémunérations de M. Antoine Frérot (tableau n°2 du code AFEP-MEDEF)**

(en euros)	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	950 000	950 000	950 000	950 000	950 000	950 000
Rémunération variable annuelle	1 353 750 <sup>(2)</sup>	1 207 113	953 553 <sup>(3)</sup>	1 353 750	1 227 774 <sup>(4)</sup>	953 553
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-	-	-
Jetons de présence						
• Versés par Veolia Environnement	-	-	-	-	-	-
• Versés par les sociétés contrôlées	-	-	-	-	-	-
Avantages en nature <sup>(1)</sup>	2 037	2 037	1 999	1 999	1 676	1 676
<b>TOTAL</b>	<b>2 305 787</b>	<b>2 159 150</b>	<b>1 905 552</b>	<b>2 305 749</b>	<b>2 179 450</b>	<b>1 905 229</b>

(1) Mise à disposition d'un véhicule de fonction.

(2) Part variable au titre de 2015 versée 2016.

(3) Part variable au titre de 2016 versée 2017.

(4) Part variable au titre de 2017 à verser en 2018 sous condition du vote favorable de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018.

**Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de M. Antoine Frérot (tableau n°10 du code AFEP-MEDEF)**

(en euros)	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Antoine Frérot (président-directeur général)	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

**Rémunération fixe et critères de la rémunération variable 2018**

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 6 mars 2018 a décidé de fixer comme suit les modalités de calcul de la rémunération variable 2018 :

- maintien des pondérations de 70 % pour la part quantifiable et de 30 % pour la part qualitative ;
- maintien de la part variable cible 2017 à 100 % de la rémunération annuelle fixe (Base bonus cible) ;

- maintien du plafond de la part variable cible fixé à 160 % de la rémunération annuelle fixe pour l'exercice 2017, soit 1 520 000 euros.

Par ailleurs, les critères de la part variable 2018 ont été déterminés comme suit :

- **s'agissant des critères quantifiables** (70 % de la Base bonus cible) et en accord avec les perspectives moyen-terme publiées le 22 février 2018, ceux-ci sont maintenus sans changement par rapport à 2017. Ils sont répartis comme suit étant précisé que la part quantifiable sera déterminée par la somme des éléments

résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément :

- 20 % sur l'EBIT courant <sup>(1)</sup> du Groupe,
  - 20 % sur le critère free cash-flow net (avant investissements financiers cessions financières et dividendes) <sup>(1)</sup> du Groupe,
  - 30 % sur le chiffre d'affaires organique du Groupe (à change constant, hors acquisitions ou cessions de plus de 100 millions d'euros mais y compris acquisitions de services publics privatisés),
  - 30 % sur le ROCE <sup>(1)</sup> du Groupe (après impôts).
- **s'agissant des critères qualitatifs** les critères suivants de la part quantifiable (30 % de la Base bonus cible) de la rémunération variable 2018 sont également maintenus sans changement par rapport à 2017 :
- la santé et sécurité au travail (base : taux de fréquence Groupe des accidents du travail avec arrêts de travail),
  - la performance environnementale (base : évolution 2017-2018 des 7 mêmes indicateurs environnementaux qu'en 2017 se rapportant aux activités du Groupe) <sup>(2)</sup>,
  - la performance managériale,
  - la dimension stratégique.

La part qualitative 2018 fera l'objet, suivant les recommandations du comité des rémunérations, d'une appréciation globale du conseil sur la base de ces critères.

## Rémunération long terme

### Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions de performance

**Attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions :** s'agissant de la politique d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions de performance au dirigeant mandataire social de la Société, au jour du dépôt du présent document de référence et depuis la prise de fonction de celui-ci, il n'a été procédé à aucune attribution d'instruments financiers de cette nature en faveur du président-directeur général. Les informations concernant l'attribution ou l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions au cours de l'exercice 2017 figurent à la section 7.4.3.1 *infra*.

**Attribution d'actions de performance :** lors de l'assemblée générale du 21 avril 2016, une résolution avait été votée permettant d'attribuer, d'une part, des actions gratuites sans condition de performance à l'ensemble des salariés du Groupe appartenant au périmètre France et, d'autre part, des actions de performance à un groupe de dirigeants du Groupe y compris le dirigeant-mandataire social. Lors de sa séance du 7 mars 2017, le conseil d'administration, sur la proposition de son président-directeur général, a décidé de ne pas poursuivre la mise en œuvre de ces plans afin de contribuer au plan d'économies supplémentaires approuvé par le conseil d'administration lors de sa réunion du 22 février 2017. La mise en œuvre de ces plans étant caduque, le président-directeur général

ne dispose donc pas d'actions de performance. Les informations concernant l'attribution ou l'exercice d'actions de performance au cours de l'exercice 2017 figurent à la section 7.4.3.1 *infra*.

La politique 2018 de la Société en matière d'attribution d'actions gratuites et de performance est précisée à la section 7.4.3.1 *infra*.

### Plan de rémunération incitative de long terme dénommé « Management Incentive Plan » (MIP)

Le Groupe a mis en place en octobre 2014 un plan de rémunération incitative de long terme dénommé *Management Incentive Plan* (MIP) autorisé par le conseil d'administration du 27 août 2014 à destination des 300 principaux dirigeants du Groupe (dont M. Antoine Frérot dirigeant mandataire social et les membres du comité exécutif). Dans le cadre de ce plan de co-investissement, M. Antoine Frérot a procédé le 22 octobre 2014 à l'acquisition de 24 403 actions de la Société au prix de marché de 13,04 euros. Les caractéristiques détaillées de ce dispositif ainsi que les conditions de performance figurent à la section 7.4.3.2 *infra*.

La réalisation de la condition de performance se rapportant au bonus en actions acquis au titre de l'exercice 2017 a été constatée par le comité des rémunérations du 28 février 2018 et le conseil d'administration du 6 mars 2018 sur la base des comptes arrêtés par le conseil d'administration du 21 février 2018. À la date du dépôt du présent document de référence, le calcul du bonus en actions au titre de l'exercice 2017 n'est pas définitivement arrêté, ce calcul ne pouvant être finalisé que 20 jours de bourse après la publication des comptes du 22 février 2018. Le bonus en actions acquis par M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2017 est estimé provisoirement à ce jour à environ 40 961 actions (représentant environ 90 % d'une année de sa rémunération fixe annuelle) qui deviendront disponibles après l'échéance du plan, soit à la fin du mois d'avril 2018.

Sur proposition de M. Antoine Frérot faite au comité des rémunérations, le conseil d'administration du 6 mars 2018 a pris acte de sa décision de conserver jusqu'à la fin de ses fonctions 40 % du total du bonus en actions attribué au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables, jusqu'à atteindre une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute.

### Jetons de présence

Le conseil d'administration de Veolia Environnement du 6 mars 2018 a pris acte du renouvellement de la décision de M. Antoine Frérot de renoncer à ses jetons de présence pour l'année 2018. Par ailleurs, depuis 2012, M. Antoine Frérot a décidé de renoncer à la perception de jetons de présence versés par la Société et les sociétés contrôlées du Groupe.

### Indemnité de cessation de fonctions et régime de retraite

Les informations concernant l'indemnité de cessation des fonctions de président-directeur général et le régime de retraite figurent respectivement à la section 7.4.2.1 et à la section 7.4.2.2 *infra*.

(1) Cf. chapitre 3, section 3.10.3 - Définitions : *supra*.

(2) Taux de rendement des réseaux d'eau potable ; taux global de valorisation des déchets ; émission de CO<sub>2</sub> par quantité d'énergie produite (via incinération) ; taux de captage de méthane dans les sites de stockage de déchets ; production d'énergies renouvelables ou alternatives ; efficacité énergétique des réseaux de chaleur ; réalisation de diagnostics et plan d'actions Biodiversité.

**Situation récapitulative au 31 décembre 2017 (tableau n°11 du code AFEP-MEDEF)**

	Contrat de travail <sup>(1)</sup>		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation du changement de fonction		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
<b>Dirigeants – Mandataires sociaux</b>								
Antoine Frérot, président-directeur général		X <sup>(1)</sup>	X <sup>(2)</sup>		X <sup>(3)</sup>			X
Date de début de mandat ; en qualité de directeur général : 27 novembre 2009 Date de fin de mandat en qualité de président-directeur général : AG 2018								

(1) En application de la délibération du conseil d'administration du 17 décembre 2009, la cessation du contrat de travail du directeur général, Antoine Frérot est intervenue à effet du 1<sup>er</sup> janvier 2010.

(2) Antoine Frérot est participant au régime collectif de retraite supplémentaire à prestations définies des cadres dirigeants de classification 8 et plus de Veolia Environnement fermé à effet du 30 juin 2014. Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2014, il participe au régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies ouvert notamment aux cadres dirigeants de classification 8 et plus.

(3) En application de la délibération du conseil d'administration du 11 mars 2014, Antoine Frérot bénéficie d'une indemnité de cessation de ses fonctions de directeur général conforme aux dispositions de la loi dite « TEPA » (art. L. 225-42-1 du Code de commerce) et au code AFEP-MEDEF (cf. section 7.4.2.1 supra).

### 7.4.1.2 Rémunération des administrateurs <sup>(1)</sup>

#### Enveloppe et répartition des jetons de présence en 2017

L'assemblée générale du 22 avril 2015, sur proposition du conseil d'administration et suivant les recommandations de son comité des rémunérations, a fixé à 1 080 000 euros le montant de l'enveloppe annuelle des jetons de présence. Cette demande de modification de l'enveloppe des jetons de présence était motivée par la prise en compte de la nomination de deux administrateurs représentant les salariés intervenue le 15 octobre 2014, la nomination d'un administrateur supplémentaire de nationalité et de résidence américaine proposée à l'assemblée générale du 22 avril 2015, la nomination d'un censeur supplémentaire de nationalité et de résidence canadienne, la mise en place d'une majoration des jetons pour les administrateurs et censeur de résidence « transcontinentale » (2 000 euros par réunion avec présence physique de l'administrateur ou du censeur concerné) et la réorganisation des comités du conseil d'administration.

Au titre de l'exercice 2017, suivant les propositions faites par le comité des rémunérations, le conseil d'administration du 8 mars 2016 a décidé de ne pas solliciter de modification de l'enveloppe annuelle des jetons de présence auprès de l'assemblée générale des actionnaires tenue le 20 avril 2017. Il a décidé d'augmenter de 33 600 à 40 000 euros le montant des jetons de présence dû au titre du mandat d'administrateur.

Par ailleurs, il a pris acte du renouvellement de la décision du président-directeur général de renoncer à ses jetons de présence pour l'année 2017 et a décidé de reconduire pour 2017 la même répartition des jetons de présence que celle qui a été appliquée en 2016, hormis l'évolution mentionnée ci-dessus, comme suit : une part fixe à hauteur de 40 %, et une part variable soumise à assiduité de 60 %, cette règle étant étendue, par décision du conseil d'administration lors de sa séance du 25 mars 2014, aux jetons à allouer aux présidents et membres des comités.

La répartition des jetons de présence au 31 décembre 2017 est la suivante :

- un montant de 40 000 euros au titre du mandat d'administrateur, se décomposant entre (a) un montant fixe de 16 000 euros, divisé par quatre trimestres, soit 4 000 euros par trimestre et (b) un montant variable potentiel de 24 000 euros maximum, divisé par quatre trimestres, soit 6 000 euros et ajusté en fonction du nombre de séances tenues pendant chaque trimestre de l'exercice concerné et du nombre de séances auxquelles l'intéressé a effectivement assisté ;
- un montant supplémentaire de 2 000 euros par réunion soumis à assiduité (présence physique de l'administrateur ou du censeur concerné) pour chaque administrateur et censeur de résidence « transcontinentale » ;
- un montant supplémentaire de 8 400 euros soumis à assiduité au titre de la participation d'un administrateur en tant que membre (non président) d'un comité du conseil ;
- un montant supplémentaire de 50 000 euros soumis à assiduité pour le vice-président ;
- un montant supplémentaire de 50 000 euros soumis à assiduité pour l'administratrice référente ;
- un montant supplémentaire de 67 200 euros soumis à assiduité pour le président du comité des comptes et de l'audit ;
- un montant supplémentaire de 16 800 euros soumis à assiduité pour le président du comité des nominations ;
- un montant supplémentaire de 16 800 euros soumis à assiduité pour le président du comité des rémunérations ;
- un montant supplémentaire de 16 800 euros soumis à assiduité pour le président du comité recherche, innovation et développement durable ; et
- un montant de 16 800 euros au titre du mandat de censeur (soit 50 % du montant prévu au titre du mandat d'administrateur), dont la moitié n'est due qu'en proportion du taux de participation du censeur aux réunions du conseil.

(1) Mandataires sociaux non dirigeants.

### Tableau des jetons de présence 2017-2016

Le tableau ci-dessous fait apparaître le montant des jetons de présence versés en 2017 et 2016 aux membres du conseil d'administration de Veolia Environnement par la Société et les sociétés contrôlées. Par ailleurs, depuis 2012, M. Antoine Frérot a décidé de renoncer à la perception de jetons de présence versés par la Société et par les sociétés contrôlées du Groupe.

(en euros)	2017		2016	
	Montants <sup>(1)</sup> versés au cours de l'exercice		Montants <sup>(1)</sup> versés au cours de l'exercice	
Nom de l'administrateur	Par la Société	Par les sociétés contrôlées	Par la Société	Par les sociétés contrôlées
Homaira Akbari	55 378,5	0	48 117	0
Jacques Aschenbroich	62 340	0	54 740	0
Maryse Aulagnon	44 995,4	0	36 680	0
Daniel Bouton	114 000	0	109 200	0
Caisse des dépôts et consignations	34 200	0	26 880	0
Isabelle Courville <sup>(2)</sup>	46 155,4	0	33 991	0
Antoine Frérot <sup>(3)</sup>	0	0	0	0
Clara Gaymard	47 538,5	0	37 315	0
Marion Guillou	52 200	0	49 840	0
Pavel Páša <sup>(4)</sup>	46 800	0	83 202 <sup>(7)</sup>	0
Baudouin Prot	38 040	0	31 360	0
Qatari Diar Real Estate Investment Company	22 800	0	20 160	0
Nathalie Rachou	41 610	0	41 370	0
Georges Ralli <sup>(5)</sup>	N/A	N/A	17 575	0
Paolo Scaroni	46 800	0	37 595	0
Louis Schweitzer	172 000	0	166 640	0
Guillaume Texier <sup>(6)</sup>	40 878,5	0	14 862	0
Pierre Victoria <sup>(4)</sup>	51 600	0	98 741 <sup>(7)</sup>	0
Paul-Louis Girardot, Censeur	36 000	12 875	28 280	0
Serge Michel, Censeur	36 000	2 990	42 969	5 430
<b>TOTAL</b>	<b>989 336,1</b>	<b>15 865</b>	<b>979 517</b>	<b>5 430</b>

N/A : non applicable.

(1) Montants avant retenue fiscale à la source.

(2) Mme Isabelle Courville a été nommée en qualité d'administrateur par l'assemblée générale mixte du 21 avril 2016. Il est rappelé que Mme Isabelle Courville avait été nommée par le conseil d'administration du 10 mars 2015 en qualité de censeur à effet du même jour pour une durée initiale s'achevant lors de l'assemblée générale mixte du 21 avril 2016.

(3) La rémunération complète de M. Antoine Frérot est indiquée à la section 7.4.1.1 infra. Les conseils d'administration des 8 mars 2016 et 7 mars 2017 ont pris acte du renouvellement de la décision de M. Antoine Frérot de renoncer à ses jetons de présence pour les années 2016 et 2017.

(4) M. Pavel Páša et M. Pierre Victoria ont été désignés en qualité d'administrateur représentant les salariés respectivement par le comité de groupe européen et par le comité de groupe France le 15 octobre 2014. Ils ont rejoint le conseil d'administration lors de sa réunion du 5 novembre 2014. Le conseil d'administration du 10 mars 2015 a pris acte de la décision de M. Pierre Victoria de rétrocéder ses jetons de présence à son organisation syndicale et de l'intention de M. Pavel Páša de rétrocéder ses jetons de présence à une organisation représentative ou d'aide aux salariés.

(5) Le mandat de M. Georges Ralli a pris fin le 21 avril 2016.

(6) M. Guillaume Texier a été nommé en qualité d'administrateur par l'assemblée générale du 21 avril 2016.

(7) Les jetons de présence versés en 2016 intègrent, outre les jetons de présence du 4<sup>e</sup> trimestre 2015 et 1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> trimestres 2016, ceux du 4<sup>e</sup> trimestre 2014 et 1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> trimestres 2015 non versés en 2015.

**Enveloppe et répartition des jetons de présence en 2018**

Le conseil d'administration du 6 mars 2018, suivant les recommandations de son comité des rémunérations, a décidé de solliciter auprès de l'assemblée générale du 19 avril 2018 une modification de l'enveloppe annuelle des jetons de présence en la portant de 1 080 000 euros à 1 200 000 euros, soit une augmentation de 11,1 %. Cette demande de modification de l'enveloppe des jetons de présence est effectuée pour les motifs suivants : 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 et la majoration pour les administrateurs et, le cas échéant, censeur(s) de résidence « trans-continentale » portée de 2 000 euros à 3 000 euros.

Par ailleurs, le conseil d'administration a pris acte du renouvellement de la décision du président-directeur général de renoncer à ses jetons de présence pour l'année 2018 et a décidé de reconduire pour 2018 la même répartition des jetons de présence que celle qui a été appliquée en 2017, hormis l'évolution mentionnée ci-dessus (cf. détails figurant dans la section *supra* « Enveloppe et répartition des jetons de présence en 2017 »).

**7.4.1.3 Rémunération des dirigeants non mandataires sociaux (membres du comité exécutif)**

L'ensemble des membres du comité exécutif en fonction au 31 décembre 2017 (cf. section 7.3.3 *supra*), (hors président-directeur général) a perçu en 2017 une rémunération brute globale de 8 354 873 euros (pour un comité exécutif composé de dix membres hors président-directeur général), contre 7 539 774 euros en 2016 (pour un comité exécutif composé de dix membres hors président-directeur général).

Les tableaux ci-dessous font apparaître la rémunération brute globale des membres du comité exécutif de la Société au 31 décembre 2015, 2016 et 2017 hors président-directeur général, incluant la rémunération fixe et variable versée ou due au titre de ces exercices par Veolia Environnement, avantages en nature et jetons de présence perçus au titre des mandats des membres du comité exécutif dans des sociétés du Groupe en France et à l'étranger.

Les parts variables quantifiables et qualitatives des membres du comité exécutif (hors président-directeur général) sont globalement déterminées selon la même pondération appliquée à leur Base bonus cible (part quantifiable de 70 % et part qualitative de 30 %) et selon les mêmes critères quantifiables et qualitatifs que ceux applicables au président-directeur général. 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 2017, la part variable moyenne des membres du comité exécutif représente environ 101 % de leur rémunération fixe.

(en euros)	Exercice 2015 (10 membres)	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	3 660 000	3 674 864
Rémunérations annuelles variables	3 685 766	2 929 159
Jetons de présence		
• Versés par Veolia Environnement	-	-
• Versés par les sociétés contrôlées	-	-
Avantages en nature <sup>(1)</sup>	13 000	13 000
<b>TOTAL</b>	<b>7 358 766</b>	<b>6 617 023</b>

(1) Ces chiffres ne tiennent pas compte des indemnités de logement et d'expatriation éventuellement versées.

(en euros)	Exercice 2016 (10 membres)	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	3 830 000	3 840 899
Rémunérations annuelles variables	3 339 669	3 685 766
Jetons de présence		
• Versés par Veolia Environnement	-	-
• Versés par les sociétés contrôlées	-	-
Avantages en nature <sup>(1)</sup>	13 109	13 109
<b>TOTAL</b>	<b>7 182 778</b>	<b>7 539 774</b>

(1) Ces chiffres ne tiennent pas compte des indemnités de logement et d'expatriation éventuellement versées.

(en euros)	Exercice 2017 (10 membres)	
	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	3 850 000	3 850 039
Rémunérations annuelles variables	5 117 586	4 492 723
Jetons de présence		
• Versés par Veolia Environnement	-	-
• Versés par les sociétés contrôlées	-	-
Avantages en nature <sup>(1)</sup>	12 111	12 111
<b>TOTAL</b>	<b>8 979 697</b>	<b>8 354 873</b>

(1) Ces chiffres ne tiennent pas compte des indemnités de logement et d'expatriation éventuellement versées.

## 7.4.2 RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES

Il n'existe aucun contrat liant des membres du conseil d'administration à la Société ou à ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages ou indemnités dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions au sein de la Société ou de ses filiales autres que l'indemnité de cessation des fonctions du président-directeur général et les régimes collectifs de retraite supplémentaire décrits ci-dessous.

### 7.4.2.1 Indemnité de cessation des fonctions du président-directeur général

Il est rappelé que conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration de la Société réuni le 17 décembre 2009 a pris acte de la cessation à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2010, du contrat de travail de M. Antoine Frérot, suspendu depuis sa nomination comme directeur général de Veolia Environnement le 27 novembre 2009. La cessation du contrat de travail de M. Antoine Frérot a entraîné la perte des indemnités conventionnelles liées à son ancienneté dans le Groupe (plus de 20 ans à cette date). Ce même conseil, sur proposition du comité des nominations et des rémunérations a décidé qu'il serait accordé à M. Antoine Frérot une indemnité de cessation de ses fonctions de directeur général conforme aux dispositions de la loi dite « TEPA » (article L. 225-42-1 du Code de commerce) qui a été approuvée le 7 mai 2010 par l'assemblée générale des actionnaires de la Société.

Lors du renouvellement du mandat de M. Antoine Frérot en 2014, le conseil d'administration réuni le 11 mars 2014 a décidé, sur proposition du comité des rémunérations, d'autoriser le renouvellement de cette indemnité de départ à des conditions similaires à celles accordées antérieurement et conformes aux dispositions du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF.

Dans le cadre du renouvellement du mandat de M. Antoine Frérot en 2018, le conseil d'administration réuni le 6 mars 2018 a décidé, sur proposition du comité des rémunérations, d'autoriser le renouvellement de cette indemnité de départ à des conditions

similaires à celles accordées antérieurement conformément aux dispositions du code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, à savoir :

- cette indemnité serait limitée aux seuls cas « de **départ contraint** ». Elle ne serait pas due dans l'hypothèse où (1) M. Antoine Frérot quitterait à son initiative la Société en dehors des circonstances n'entrant pas dans le cadre d'un « départ contraint », où (2) il aurait la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite de base à taux plein à la date de cessation de ses fonctions de directeur général, où (3) il accepterait, consécutivement à la cessation de ses fonctions de directeur général, une proposition de reclassement dans des fonctions de direction générale (en qualité de salarié ou de mandataire social) au sein du Groupe ;
- son montant maximum serait **plafonné à deux fois la rémunération annuelle brute totale du dernier exercice** (hors jetons de présence et avantages en nature) incluant la somme de la partie fixe de sa rémunération au titre du dernier exercice (« Partie Fixe ») et la moyenne de la partie variable (« Partie Variable ») versée ou due au titre des 3 derniers exercices clos avant la cessation de ses fonctions de directeur général (« Rémunération de Référence ») ;
- la détermination du montant et des composantes fixes et variables de cette indemnité, dépendrait toutes deux des conditions de performance atteintes. Cette indemnité serait en effet **égale à deux fois la somme de** (1) la Partie Variable de sa Rémunération de Référence (moyenne des trois derniers exercices) et de (2) la Partie Fixe de sa Rémunération de Référence (dernier exercice) **corrigée d'un « Taux de Performance » correspondant au pourcentage moyen d'atteinte du bonus cible de sa rémunération variable** (désigné également « Base bonus cible » ou atteinte de 100 % des objectifs annuels) **au titre des trois derniers exercices clos avant la cessation de ses fonctions.**

Le renouvellement de cette indemnité de cessation des fonctions de M. Antoine Frérot sera soumis à l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018 et fait partie des engagements visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce consentis au profit du dirigeant mandataire social.

### 7.4.2.2 Régime collectif de retraite supplémentaire

#### Régime de retraite à prestations définies applicable jusqu'au 30 juin 2014

Le régime collectif de retraite à prestations définies ouvert à l'ensemble des cadres dirigeants de classification 8 et plus (et le dirigeant mandataire social) a été modifié, à effet du 1<sup>er</sup> juillet 2013, par le conseil d'administration du 14 mars 2013, sur proposition de son président-directeur général et après avis favorable du comité d'entreprise et du comité des nominations et des rémunérations. Ce régime était plafonné à un maximum de 10 % de la rémunération de référence, elle-même plafonnée à 8 plafonds annuels de la sécurité sociale.

En application des dispositions des articles L. 225-38 et L. 225-40 du Code de commerce, l'assemblée générale du 14 mai 2013 avait approuvé ces modifications en 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.

Les caractéristiques détaillées de ce régime collectif à prestations définies en application de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figurent à la section 7.4.5.1 *infra*.

#### Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2014

Le conseil d'administration du 11 mars 2014 a décidé, sur proposition de son président-directeur général et après avis favorable du comité d'entreprise et du comité des nominations et des rémunérations, de :

- procéder à la fermeture du régime de retraite à prestations définies des cadres de classification 8 et plus (dont le dirigeant mandataire social non titulaire d'un contrat de travail) avec gel des droits et fermeture aux nouveaux entrants, à effet du 30 juin 2014 ;
- et de modifier, à effet du 1<sup>er</sup> juillet 2014 le régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies existants.

En application des dispositions des articles L. 225-38 et L. 225-40 du Code de commerce, l'assemblée générale du 24 avril 2014 a approuvé ces modifications concernant le dirigeant mandataire social sur la base du rapport spécial établi par les commissaires aux comptes.

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, il est tenu compte de la valeur de l'avantage représenté par les régimes de retraite supplémentaire dans la fixation globale de la rémunération du président-directeur général. Par ailleurs, le Groupe de bénéficiaires potentiels est plus large que le seul dirigeant mandataire social puisqu'il inclut des cadres dirigeants de classification 8 et plus salariés de la Société.

La période de référence prise en compte pour le calcul des prestations est une rémunération moyenne calculée sur trois années excluant les indemnités de licenciement ou de départ à la retraite ainsi que tout autre élément exceptionnel de rémunération.

Le régime de retraite supplémentaire à prestations définies des cadres de niveau 8 et plus ayant été fermé à effet du 30 juin 2014, les paramètres de calcul des droits éventuels accordés au titre du régime seront appréciés à leur niveau atteint au 30 juin 2014. Ainsi, la rémunération de référence correspond à la moyenne des trois dernières années civiles précédant la fermeture du régime et l'ancienneté prise en compte sera celle acquise au 30 juin 2014.

Sous réserve de sa présence dans l'entreprise lors de son départ ou de sa mise à la retraite conformément aux conditions légales, la rente viagère annuelle théorique du régime de retraite à prestations définies du dirigeant mandataire social, pourrait représenter 6 % de sa rémunération annuelle de référence, laquelle rémunération de référence est plafonnée à 8 plafonds annuels de sécurité sociale.

Cette rente viagère annuelle théorique serait minorée du montant de la rente servie par le régime collectif de retraite à cotisations définies dont le dirigeant mandataire social bénéficie compte tenu de son appartenance au Groupe calculée sans réversion.

Par conséquent, cette rente théorique, au titre du régime collectif de retraite à prestations définies a vocation à disparaître dès lors que les droits acquis au titre du régime à cotisations définies permettront d'obtenir une rente d'un montant supérieur compte tenu du capital constitutif estimé à la date de départ à la retraite. Dans l'hypothèse d'un départ à la retraite à l'âge de 62 ans et sur la base d'un niveau de rémunération totale annuelle compris entre 1,5 et 2,3 millions d'euros, la rente annuelle potentielle du dirigeant mandataire social au titre de l'ensemble des régimes de retraite (incluant le régime de base de la sécurité sociale, les régimes complémentaires et les régimes collectifs de retraite supplémentaires de l'entreprise) pourrait représenter un montant théorique de l'ordre de 6 % à 9 % de sa rémunération annuelle.

Les caractéristiques détaillées de ce régime collectif à prestations définies en application de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figurent à la section 7.4.5.2 *infra*.

## 7.4.3 PLANS D'INTÉRESSEMENT LONG TERME

### 7.4.3.1. Option de souscription et/ou d'achat d'actions, actions gratuites, actions de performance

#### 7.4.3.1.1 Politique de la Société en matière d'attribution d'options sur actions et d'attribution gratuite d'actions et de performance

##### Politique de la Société au cours de l'exercice 2017

Le conseil d'administration du 8 mars 2016, suivant les recommandations faites par le comité des rémunérations, avait défini la politique générale de la Société en matière de dispositifs de motivation des cadres et dirigeants du Groupe au titre de l'exercice 2016.

Dans ce cadre, le conseil d'administration avait décidé, pour 2016, de privilégier l'attribution d'actions sous condition de performance (avec une période d'acquisition qui s'achèverait en 2019) en remplacement du *Management Incentive Plan* (MIP), qui vient à échéance en avril 2018. Dans ce contexte, le conseil avait sollicité auprès de l'assemblée générale des actionnaires du 21 avril 2016, une autorisation, pour une durée de 18 mois, d'émission d'actions gratuites destinées à l'ensemble des salariés du périmètre France (environ 45 000 bénéficiaires potentiels) et d'actions de performance destinées à un groupe de cadres dirigeants (environ 600 bénéficiaires) incluant le dirigeant mandataire social, les membres du comité exécutif de la Société, ainsi que les principaux dirigeants du Groupe et collaborateurs à haut potentiel. Cette résolution avait été sollicitée, à concurrence d'un plafond global de 0,5 % du capital au jour de l'assemblée générale du 21 avril 2016, incluant d'une part un premier sous plafond de 0,2 % destiné aux actions gratuites et un second sous-plafond de 0,3 % du capital social destiné aux actions de performance. Dans le cadre de ce second sous-plafond, 0,03 % du capital social aurait pu être attribué au dirigeant mandataire social.

Lors de sa séance du 7 mars 2017, le conseil d'administration, sur la proposition de son président-directeur général, a décidé de ne pas poursuivre la mise en œuvre de ces plans afin de contribuer au plan d'économies supplémentaires approuvé par le conseil lors de sa réunion du 22 février 2017.

Par conséquent, aucune attribution de stock-options, d'actions gratuites ou d'actions gratuites avec condition de performance dites « actions de performance » n'est intervenue au titre de l'exercice 2017.

##### Politique de la Société pour l'exercice 2018

Le conseil d'administration du 6 mars 2018, 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 2018.

Dans ce cadre, le conseil d'administration a décidé, pour 2018, de privilégier l'attribution d'actions sous condition de performance (avec une période d'acquisition de 3 ans se rapportant aux exercices 2018-2019 et 2020) en remplacement du *Management Incentive Plan* (MIP), venant à échéance en avril 2018. Dans ce contexte, le

conseil sollicitera auprès de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018, une autorisation, pour une durée de 18 mois, (i) d'émission d'actions gratuites destinées à l'ensemble des salariés du périmètre France (environ 50 000 bénéficiaires potentiels) conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-6 du Code de commerce et (ii) d'actions de performance destinées à un groupe de cadres dirigeants (environ 700 bénéficiaires) incluant le dirigeant mandataire social, les membres du comité exécutif, ainsi que les principaux dirigeants du Groupe, collaborateurs à haut potentiel et contributeurs clés. Cette résolution sera sollicitée, à concurrence d'un plafond global de 0,5 % du capital au jour de l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018, incluant d'une part un premier sous plafond de 0,1 % destiné aux actions gratuites et un second sous-plafond de 0,4 % du capital social destiné aux actions de performance. Dans le cadre de ce second sous-plafond, 0,04 % du capital social pourrait être attribué au dirigeant mandataire social.

La mise en œuvre de cette attribution d'actions gratuites et de performance est prévue courant 2018. L'attribution d'actions gratuites sans condition de performance à l'ensemble des collaborateurs de la Société et de ses filiales du périmètre France (hors dirigeant mandataire social) précéderait l'attribution d'actions de performance et la période d'acquisition de ces actions gratuites serait de un an assortie d'une période de conservation de deux ans. L'attribution d'actions de performance serait subordonnée à une période d'acquisition de trois ans sans période de conservation sous réserve d'une obligation de conservation spécifique applicable au dirigeant mandataire social de la Société et aux membres du comité exécutif de la Société déterminée par le conseil d'administration.

L'acquisition de ces actions de performance serait subordonnée à une condition de présence jusqu'au terme d'une période d'acquisition de 3 ans et à une condition de performance financière correspondant à une progression moyenne du résultat net courant par du Groupe par action de 10 % par an constatée à l'échéance du plan prévu en 2021 sur la base des comptes 2017 au regard des résultats des exercices 2018-2019 et 2020. Si cette hausse moyenne était inférieure à 5 %, aucune action de performance ne serait acquise. Entre 5 et 10 %, il serait fait application d'une règle de proportionnalité.

Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration du 6 mars 2018 a décidé que dans le cadre de la mise en place de ce plan d'actions de performance (sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018 de la résolution 21) il serait fait application des obligations de conservation suivantes :

- pour le dirigeant mandataire social, 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 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 une détention globale d'actions correspondant à 100 % de la rémunération fixe brute annuelle.

**Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions au 31 décembre 2017 (tableau n°8 du code AFEP-MEDEF)**

	Options de souscription
	Plan n° 8
Date de l'assemblée	07/05/2010
Date de la réunion du conseil d'administration	28/09/2010
Nombre total d'options attribuées à l'origine	2 462 800
• Dont nombre total d'options consenties aux mandataires sociaux	0
Nombre de mandataires sociaux concernés à l'origine	0
Nombre de salariés concernés à l'origine	1 221
Date de départ de l'exercice	29/09/2014
Date d'expiration	28/09/2018
Prix d'exercice*	22,50 €
Nombre d'options exercées au 31 décembre 2017	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	2 462 800
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	0
<b>Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées au 31 décembre 2017**</b>	<b>0***</b>

\* Ajusté, le cas échéant, pour tenir compte des opérations ayant affecté le capital social de la Société.

\*\* Après application des ajustements légaux et des conditions de performance des plans, en tenant compte des exercices d'options et des changements de situation de bénéficiaires intervenus depuis la mise en place de chaque plan.

\*\*\* Sauf en cas d'offre publique sur les actions de la Société auquel cas les 2 127 400 options du plan n° 8 deviendraient exerçables.

Sur la dilution potentielle liée aux options de souscription d'actions et aux actions gratuites, voir chapitre 2, section 2.1.5 *supra*.

**Historique des attributions des actions de performance au 31 décembre 2017 (tableau n° 9 du code AFEP-MEDEF)**

Veolia Environnement n'a attribué aucune action de performance jusqu'au 31 décembre 2017.

**7.4.3.1.2 Options de souscription et d'achat d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux et exercées au cours de l'exercice 2017****Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice aux dirigeants mandataires sociaux par Veolia Environnement et par toute société du Groupe ou devenus disponibles (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
Antoine Frérot (président-directeur général)	Néant	-	-	-	-	-

**Options de souscription ou d'achat d'actions exercées durant l'exercice par les dirigeants mandataires sociaux (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)
Antoine Frérot (président-directeur général)	Néant	-	-

### 7.4.3.1.3 Options consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux au cours de l'exercice 2017 et options exercées au cours de l'exercice

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options exercées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré**	Numéro du plan
Options consenties, durant l'exercice 2017, 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 2017, 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.

### 7.4.3.1.4 Actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux et exercées au cours de l'exercice 2017

Actions de performance attribuées durant l'exercice aux dirigeants mandataires sociaux 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	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Antoine Frérot (président-directeur général)	Néant	-	-	-	-	-

Actions de performances devenues disponibles durant l'exercice pour les dirigeants mandataires sociaux (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	Conditions d'acquisition
Antoine Frérot (président-directeur général)	Néant	-	-

### 7.4.3.2 Management Incentive Plan (MIP)

Le Groupe a mis en place, en octobre 2014, un dispositif de rémunération incitative de long terme, intitulé *Management Incentive Plan* (MIP), à destination des 300 principaux dirigeants du Groupe (incluant le dirigeant mandataire social, et les membres du comité exécutif).

Ce dispositif était fondé sur une démarche de co-investissement, avec un investissement personnel du bénéficiaire en actions de la Société, accompagné de l'attribution, sous conditions de performance, d'un bonus en actions « complémentaires » financé par le Groupe (au travers notamment de l'attribution d'actions autodétenues de la Société).

L'investissement initial fait par le bénéficiaire donnait lieu à une garantie limitée à 80 % de la valeur de son investissement (hors éventuels impôts et taxes dus par le bénéficiaire), hormis pour le dirigeant mandataire social et les membres du comité exécutif qui ne disposaient d'aucune garantie sur leur investissement. Le

montant de l'investissement maximum était égal à trois fois le salaire mensuel brut de référence déterminé par le Groupe et ne pouvait être inférieur à 5 000 euros.

Le bonus en actions, attribué en trois tranches, était lié à l'atteinte des critères suivants : la hausse de l'action par rapport au prix d'acquisition lors de l'investissement initial en octobre 2014 et le résultat net courant par action du Groupe par action. Ces critères de réalisation étaient constatés à trois échéances (mars 2016, mars 2017 et mars 2018) se rapportant à la publication des comptes annuels 2015, 2016 et 2017 de la Société. Les gains étaient cristallisés à chacune de ces échéances mais n'étaient définitivement acquis qu'à l'échéance du plan, soit en avril 2018, sous réserve à cette date (i) d'une confirmation des conditions de présence des bénéficiaires concernés et (ii) de la conservation par ceux-ci des actions investies initialement.

Il est rappelé que le dispositif du MIP a été approuvé par le conseil d'administration lors de sa séance du 2 août 2014. Dans ce contexte et en considération des résultats constatés au titre de l'exercice 2013, le règlement du MIP subordonnait la pleine allocation d'un bonus

en actions à l'atteinte de niveaux « cible » du Résultat net récurrent (devenu le résultat net courant) de l'action pour chacun des trois exercices 2015, 2016 et 2017.

Ces conditions de performance « cibles » ont été très largement dépassées (cf. tableau ci-dessous). Par rapport à l'exercice 2013, la

progression du résultat net courant par action ressort en effet à +171 % en 2015, +184 % en 2016 et +189 % en 2017. Les bénéficiaires du dispositif MIP sont, par conséquent, éligibles à la pleine allocation du bonus en actions qui était attaché au nombre d'actions achetées lors de la mise en place de ce dispositif (octobre 2014).

Exercice concerné	Niveaux « cible » du résultat net courant par action tels que définis par le règlement du MIP	Résultat net courant par action réalisé
Exercice 2013	-	0,39 € par action
Exercice 2014	-	0,59 € par action
Exercice 2015	0,70 € par action	1,06 € par action
Exercice 2016	0,75 € par action	1,11 € par action
Exercice 2017	0,80 € par action	1,13 € par action

La condition de performance se rapportant au bonus en actions acquis au titre de l'exercice 2017 a été pleinement réalisée et constatée par le comité des rémunérations du 28 février 2018 et le conseil d'administration du 6 mars 2018 sur la base des comptes arrêtés par le conseil d'administration du 21 février 2018.

À la date du dépôt du présent document de référence, le calcul du bonus en actions au titre de l'exercice 2017 n'est pas définitivement effectué, ce calcul ne pouvant être finalisé que 20 jours de bourse après la publication des comptes le 22 février 2018, le cours de référence pour le calcul de la hausse de l'action étant déterminé sur les 20 jours de bourse entre le 23 février et le 22 mars 2018. Sous cette réserve, le bonus en actions au titre de l'exercice 2017, acquis par M. Antoine Frérot est estimé à ce jour à environ 40 961 actions (représentant environ 90 % d'une année de sa rémunération fixe annuelle) qui seront disponibles après l'échéance du plan, à la fin

du mois d'avril 2018. Sur proposition de M. Antoine Frérot faite au comité des rémunérations, le conseil d'administration du 6 mars 2018 a pris acte de sa décision de conserver jusqu'à la fin de ses fonctions 40 % du total du bonus en actions attribué au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute.

Au 31 décembre 2017, le nombre d'actions investies dans ce plan s'élevait à 400 479 actions dont 100 308 actions acquises par les membres du comité exécutif à la date de souscription.

Conformément à l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, les actions achetées par les membres du comité exécutif (incluant le dirigeant mandataire social) ont fait l'objet d'une déclaration auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

## 7.4.4 ÉLÉMENTS SOUMIS AU VOTE DES ACTIONNAIRES CONFORMÉMENT AUX ARTICLES L. 225-37-2 ET L'ARTICLE L. 225-100 DU CODE DE COMMERCE

### 7.4.4.1 Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à M. Antoine Frérot en raison de son mandat de président-directeur général (« Vote ex post »)

(Résolution 9)

En application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, tel que modifié par la loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique dite loi Sapin II, il vous est proposé dans le cadre de la 9<sup>e</sup> résolution d'approuver les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à M. Antoine Frérot, en raison de son mandat de président-directeur général. Il est précisé que l'ensemble de ces éléments sont détaillés dans le document de référence 2017, chapitre 7, section 7.4 et résumés dans le tableau ci-après.

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
Rémunération fixe	950 000 euros	Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration du 8 mars 2016 avait décidé que la périodicité de la révision de la rémunération fixe était désormais portée à 3 ans à compter du 1 <sup>er</sup> janvier 2016 sauf événements nouveaux significatifs. Par conséquent et suivant les recommandations du comité des rémunérations, la rémunération fixe brute de l'exercice 2017 a été maintenue sans changement.
Rémunération variable annuelle	1 227 774 euros	Au cours de la réunion du 6 mars 2018, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations a déterminé et arrêté le montant total de la rémunération variable (part quantifiable et qualitative) de M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2017 à 1 227 774 euros. Le conseil d'administration du 7 mars 2017, sur proposition du comité des rémunérations, avait décidé de revoir comme suit les modalités de calcul de sa rémunération variable : <ul style="list-style-type: none"> <li>• maintien des pondérations de 70 % pour la partie quantifiable et 30 % pour la partie qualitative ;</li> <li>• part variable cible 2017 (en cas d'atteinte des objectifs fixés par le conseil d'administration) fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe (« Base bonus cible ») ;</li> <li>• plafond de la part variable (en cas de dépassement des objectifs) représentant 160 % de la rémunération annuelle fixe pour l'exercice 2017, soit 1 520 000 euros.</li> </ul>

**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 2017 a été déterminé comme suit :**

**i) s'agissant des critères quantifiables :** les critères de la part quantifiable étaient inchangés par rapport à 2016 et répartis comme suit la part quantifiable étant égale à la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément :

- 20 % sur l'EBIT courant du Groupe traduisant un taux de versement de 103,38 % ;
- 20 % sur le critère *free cash-flow* net (avant investissements financiers, cessions financières et dividendes) traduisant un taux de versement de 160 % ;
- 30 % sur le chiffre d'affaires organique du Groupe (à change constant, hors acquisitions ou cessions de plus de 100 millions d'euros mais y compris acquisitions de services publics privatisés) traduisant un taux de versement de 111,43 % ;
- 30 % sur le ROCE du Groupe (après impôts) traduisant un taux de versement de 128,42 %.

La part variable quantifiable ressort à un montant de 828 774 euros traduisant un taux de versement global de 124,6 %.

**ii) s'agissant des critères qualitatifs :** le conseil d'administration du 6 mars 2018 a décidé d'allouer à M. Antoine Frérot un montant de 399 000 euros au titre de la part variable qualitative de sa rémunération 2017, traduisant un taux de versement de 140 % de la part qualitative fondé sur une excellente appréciation globale basée sur les réalisations au regard des critères suivants : santé et sécurité au travail (taux de fréquence Groupe des accidents de travail avec arrêt), la performance environnementale, la performance managériale et la dimension stratégique. Le conseil a noté en particulier que la santé et sécurité au travail ainsi que la performance environnementale devront faire l'objet d'une vigilance particulière afin que leurs résultats respectifs poursuivent leur progression.

**La rémunération variable (parts quantifiable et qualitative) de M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2017 s'élève donc à 1 227 774 euros, soit 129 % de sa Base bonus cible au titre de l'exercice 2017.**

**Conformément à l'article L.225.100, II, la rémunération variable ne pourra être versée à M. Antoine Frérot qu'après approbation de la 9<sup>e</sup> résolution soumise à la présente assemblée générale.**

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
Rémunération variable pluriannuelle	Aucun versement	M. Antoine Frérot n'a bénéficié en 2017 d'aucun versement au titre d'une rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Antoine Frérot ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Plan de rémunération incitative de long terme dénommé <i>Management Incentive Plan</i> (MIP)	Attribution d'un bonus en actions au titre de 2017 estimé à 40 961 actions valorisées à 871 445 euros (base : cours de 21,275 euros au 31/12/2017).	<p>En considération de la fermeture du régime de retraite à prestations définies dont bénéficiait le dirigeant mandataire social jusqu'au 30 juin 2014 et dans l'objectif de mettre en place un dispositif de rémunération de long terme, le conseil d'administration a décidé et autorisé le 27 août 2014, la mise en place en octobre 2014, d'un plan de rémunération répondant à cet objectif dénommé <i>Management Incentive Plan</i> (MIP) avec les principales caractéristiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bénéficiaires : population restreinte d'environ 300 cadres dirigeants, dont le dirigeant mandataire social, M. Antoine Frérot ;</li> <li>• investissement personnel et acquisition d'actions Veolia Environnement (à prix de marché) pour un montant compris entre 5 000 € (minimum) et trois mois de rémunération brute (maximum). Cet investissement ouvre droit, sous condition de présence et de performance financière (atteinte de niveaux « cible » du résultat Net courant de l'action pour chacun des trois exercices 2015-2016-2017 et valorisation du titre en bourse), à l'attribution d'un bonus en actions complémentaires au terme du plan, soit en avril 2018. Ce bonus en actions est financé par la Société par l'attribution d'actions autodétenues (absence de dilution). Il est attribué en trois tranches sur la base des performances financières constatées au titre des exercices 2015, 2016, 2017, lors de la publication des comptes annuels, et acquis seulement à l'échéance du plan en avril 2018, sous réserve d'une confirmation des conditions de présence du bénéficiaire concerné et de la conservation par celui-ci des actions investies initialement jusqu'au terme du plan. Au titre de chacune de ces trois tranches, ce bonus est égal à un multiple de cinq fois la hausse de l'action Veolia Environnement par rapport au prix d'acquisition initial pondéré par le degré d'atteinte des objectifs cibles de progression du résultat net courant par action ;</li> <li>• la protection de l'investissement à hauteur de 80 % consentie aux bénéficiaires du plan ne s'applique ni à M. Antoine Frérot ni aux membres du comité exécutif.</li> </ul> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été autorisé par le conseil d'administration du 27 août 2014 et approuvé par l'assemblée générale du 22 avril 2015 (6<sup>e</sup> résolution).</p> <p>Dans le cadre de ce plan, M. Antoine Frérot a procédé le 22 octobre 2014 à l'acquisition de 24 403 actions de la Société au prix de marché de 13,04 euros par action. Les conditions de performance requises par ce plan ayant été pleinement atteintes et très largement dépassées, au titre de l'exercice 2017, le bonus en actions acquis par M. Antoine Frérot est provisoirement estimé (calcul définitif à compter du 23 mars 2018) à environ 40 961 actions (représentant environ 90 % d'une année de sa rémunération fixe annuelle). M. Antoine Frérot pourra disposer de ces actions après l'échéance de ce plan, à compter de la fin du mois d'avril 2018. Pour information, le détail de la réalisation des conditions de performance requises par ce plan ainsi que le montant des bonus en actions attribués à M. Antoine Frérot au titre des exercices 2015 et 2016 sont précisés dans la section 7.4 « Rémunérations et avantages » du document de référence 2017 de la Société.</p> <p>Par ailleurs et sur proposition de M. Antoine Frérot faite au comité des rémunérations, le conseil d'administration du 6 mars 2018 a pris acte de sa décision de conserver jusqu'à la fin de ses fonctions 40 % du total du bonus en actions attribué au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre un objectif, à terme, d'une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle.</p>
Jetons de présence	N/A	M. Antoine Frérot a renoncé à la perception de jetons de présence au titre de sa qualité de président du conseil d'administration de Veolia Environnement et des mandats qu'il détient dans les sociétés du Groupe.
Attribution de stock-options et/ou d'actions de performance	Aucune attribution	Depuis sa nomination en qualité de directeur général de la Société (27 novembre 2009), M. Antoine Frérot n'a bénéficié d'aucune attribution de stock-options et/ou actions de performance. Lors de l'assemblée générale du 21 avril 2016, une résolution avait été votée permettant d'attribuer, d'une part, des actions gratuites sans condition de performance à l'ensemble des salariés du Groupe appartenant au périmètre France et, d'autre part, des actions de performance à un groupe de dirigeants du Groupe y compris le dirigeant-mandataire social. Lors de sa séance du 7 mars 2017, le conseil d'administration, sur la proposition de son président-directeur général, a décidé de suspendre et de ne pas poursuivre la mise en œuvre de ces plans afin de contribuer au plan d'économies supplémentaires approuvé par le conseil d'administration lors de sa réunion du 22 février 2017.

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	Aucun versement	<p>M. Antoine Frérot bénéficie d'une indemnité de départ en cas de cessation de ses fonctions de directeur général applicable uniquement en cas de départ contraint. Conformément au code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, le montant maximum de cette indemnité est plafonné à 2 fois la rémunération annuelle brute totale (hors jetons de présence et avantages en nature) incluant la somme de la partie fixe de sa rémunération au titre du dernier exercice (« Partie Fixe ») et la moyenne de la partie variable (« Partie Variable ») versée ou due au titre des 3 derniers exercices clos avant la cessation de ses fonctions de directeur général (« Rémunération de Référence »). La détermination du montant de cette indemnité et ses composantes fixes et variables dépendent toutes deux des conditions de performance atteintes. Le calcul de cette indemnité est en effet égal à 2 fois la somme de (1) la Partie Variable de sa Rémunération de Référence (moyenne des 3 derniers exercices) et de (2) la Partie Fixe de sa Rémunération de Référence (dernier exercice) corrigée d'un « Taux de Performance » correspondant au pourcentage moyen d'atteinte du bonus cible (désigné également « base bonus » ou atteinte de 100 % des objectifs annuels) au titre des 3 derniers exercices clos avant la cessation de ses fonctions.</p> <p>À noter que M. Antoine Frérot a mis fin à son contrat de travail depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2010 et que la cessation de ce contrat de travail a entraîné la perte des indemnités conventionnelles liées à sa longue ancienneté dans le Groupe (plus de 19 ans en 2010).</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été autorisé par le conseil d'administration du 11 mars 2014 et approuvé par l'assemblée générale du 24 avril 2014 (8<sup>e</sup> résolution).</p>
Régime de retraite supplémentaire	Aucun versement	<p>Le conseil d'administration du 11 mars 2014 a décidé, sur proposition de son président-directeur général et après avis favorable du comité d'entreprise et du comité des nominations et des rémunérations, de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• procéder à la fermeture du régime de retraite à prestations définies des cadres de classification 8 et plus (dont le mandataire social non titulaire d'un contrat de travail) avec gel des droits et fermeture aux nouveaux entrants, à effet au 30 juin 2014 ;</li> <li>• réviser à effet du 1<sup>er</sup> juillet 2014 le régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies existant avec les principales caractéristiques suivantes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• ce régime est applicable à l'ensemble des dirigeants cadres de catégorie 8 et plus (dont le dirigeant mandataire social),</li> <li>• son financement est assuré par des cotisations égales à un pourcentage de la rémunération des salariés concernés,</li> <li>• le paiement de ces cotisations s'effectue selon la répartition suivante : 2,25 % part patronale sur les tranches A, B et C, 1,25 % part salariale sur les tranches A, B et C, 4,50 % part patronale au-delà de la tranche C, 2,50 % part salariale au-delà de la tranche C,</li> <li>• 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 principalement des cotisations versées auprès de l'assureur et d'autres paramètres évalués à cette date.</li> </ul> </li> </ul> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, ces modifications apportées au régime collectif de retraite supplémentaire en tant qu'elles concernent le dirigeant mandataire social ont été autorisées par le conseil d'administration du 11 mars 2014 et approuvées par l'assemblée générale du 24 avril 2014 (7<sup>e</sup> résolution) sur la base du rapport spécial établi par les commissaires aux comptes.</p> <p>Sous réserve de sa présence dans l'entreprise lors de son départ ou de sa mise à la retraite conformément aux conditions légales, le montant de la rente viagère annuelle du régime de retraite à prestations définies dépendra de l'âge de départ à la retraite, des montants cotisés et des éventuels versements individuels facultatifs de M. Antoine Frérot au titre du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies, cette rente théorique disparaissant dès lors que les droits acquis au titre du régime à cotisations définies permettront d'obtenir une rente d'un montant supérieur. Dans l'hypothèse d'un départ à la retraite à l'âge de 62 ans et sur la base d'un niveau de rémunération totale annuelle compris entre 1,5 et 2,3 millions d'euros, la rente annuelle potentielle du dirigeant mandataire social au titre de l'ensemble des régimes de retraite (incluant le régime de base de la sécurité sociale, les régimes complémentaires et les régimes collectifs de retraite supplémentaires de l'entreprise) pourrait représenter un montant théorique de l'ordre de 6 à 9 % de sa rémunération annuelle.</p>
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé		<p>M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.</p> <p>Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été autorisé par le conseil d'administration du 11 mars 2014 et approuvé par l'assemblée générale du 24 avril 2014 (7<sup>e</sup> résolution).</p>
Avantages de toute nature	1 676 euros	M. Antoine Frérot bénéficie d'un véhicule de fonction.

**Neuvième résolution : Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à M. Antoine Frérot en raison de son mandat de président-directeur général**

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 qui est intégré dans le rapport de gestion du conseil d'administration, approuve, conformément à l'article L. 225-100, II du Code de Commerce, les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2017 à M. Antoine Frérot en raison de son mandat de président-directeur général, tels que figurant dans le chapitre 7, section 7.4 du document de référence 2017.

#### 7.4.4.2. **Approbation des 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 au président-directeur général au titre de l'exercice 2018 (« Vote ex ante »)**

(Résolution 10)

Conformément aux dispositions visées à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, il vous est proposé dans le cadre de la 10<sup>e</sup> résolution d'approuver 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 au président-directeur général au titre de l'exercice 2018. Il est précisé que l'ensemble de ces éléments est détaillé dans le document de référence 2017 de la Société, chapitre 7, section 7.4 et résumé dans le tableau ci-après.

Outre les éléments fixes et variables de la rémunération, **le président-directeur général bénéficierait comme en 2017, d'une voiture de fonction, d'un régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies et d'un régime collectif de prévoyance et de frais de santé. De plus, il bénéficierait d'une indemnité de départ dans le cadre de la 7<sup>e</sup> résolution soumise à l'approbation de cette assemblée générale ordinaire. Enfin, il pourrait bénéficier d'une attribution d'actions de performance dans le cas où la 21<sup>e</sup> résolution serait approuvée par votre assemblée générale.** Il ne bénéficie pas de jetons de présence, de rémunération pluriannuelle en numéraire, d'indemnité de non-concurrence, ni d'un contrat de travail au sein du Groupe.

**Conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le versement des éléments de rémunération variable est conditionné à l'approbation par une assemblée générale ordinaire des éléments de rémunération du dirigeant mandataire social dans les conditions prévues à l'article L. 225-100 du Code de commerce.**

Politique de rémunération 2018	Montant	Commentaires
Rémunération fixe 2018	950 000 €	Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration avait décidé que la périodicité de la révision de la rémunération fixe était portée à 3 ans à compter du 1 <sup>er</sup> janvier 2016 sauf événements nouveaux significatifs. Par conséquent, il maintient sans changement pour 2018, la rémunération fixe brute de l'exercice 2016 arrêtée par le conseil d'administration du 8 mars 2016.
Rémunération variable 2018		<p>Le conseil d'administration du 6 mars 2018, sur proposition du comité des rémunérations, a décidé de revoir comme suit les modalités de calcul de sa rémunération variable :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• maintien des pondérations de 70 % pour la partie quantifiable et 30 % pour la partie qualitative ;</li> <li>• part variable cible 2017 (en cas d'atteinte des objectifs fixés par le conseil d'administration) fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe (« Base Bonus cible ») ;</li> <li>• plafond de la part variable (en cas de dépassement des objectifs) représentant 160 % de la rémunération annuelle fixe pour l'exercice 2018, soit 1 520 000 euros :</li> </ul> <p><b>i) s'agissant des critères quantifiables</b> : en accord avec les perspectives moyen-terme publiées le 22 février 2018, les critères de la part quantifiable sont inchangés par rapport à 2017 et répartis comme suit la part quantifiable étant égale à la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 % sur l'EBIT courant du Groupe,</li> <li>• 20 % sur le critère <i>free cash-flow</i> net (avant investissements financiers, cessions financières et dividendes) ;</li> <li>• 30 % sur le chiffre d'affaires organique du Groupe (à change constant, hors acquisitions ou cessions de plus de 100 millions d'euros mais y compris acquisitions de services publics privatisés) ;</li> <li>• 30 % sur le ROCE du Groupe (après impôts).</li> </ul> <p>La détermination de la part variable quantifiable sera fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2018 qui s'inscrivent dans le cadre des perspectives annoncées au marché le 22 février 2018.</p> <p><b>ii) s'agissant des critères qualitatifs</b> : la fixation de la part qualitative (30 % du bonus cible) est fondée sur une appréciation globale basée sur les critères suivants, inchangés par rapport à 2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• santé et sécurité au travail (taux de fréquence Groupe des accidents de travail avec arrêt),</li> <li>• la performance environnementale,</li> <li>• la performance managériale,</li> <li>• la dimension stratégique.</li> </ul> <p>La part qualitative 2018 fera l'objet d'une appréciation globale du conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations.</p>

Politique de rémunération 2018	Montant	Commentaires
Projet d'attribution d'actions de performance à un groupe d'environ 700 dirigeants du Groupe y compris le dirigeant-mandataire social		<p>Dans le cadre de la 21<sup>e</sup> résolution soumise à l'assemblée générale du 19 avril 2018, sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration, propose que lui soit consentie une autorisation valable pendant 18 mois, pour attribuer d'une part des actions gratuites sans condition de performance (avec une année d'acquisition et 2 années de conservation) à l'ensemble des salariés du Groupe appartenant au périmètre France représentant environ 50 000 bénéficiaires potentiels (hors dirigeant mandataire social) et d'autre part, des actions de performance à un groupe d'environ 700 cadres dirigeants, hauts potentiels et contributeurs clés du Groupe y compris le dirigeant-mandataire social. Ce plan qui a vocation à être mis en place courant 2018, et dont le terme est prévu en 2021, remplacerait le plan <i>Management Incentive Plan</i> (MIP), qui vient à échéance en avril 2018.</p> <p>Les plafonds sollicités sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un <b>plafond global de 0,5 %</b> du capital social apprécié à la date de la présente assemblée, <b>avec l'application d'un 1<sup>er</sup> sous plafond de 0,1 % du capital social</b> pour les actions gratuites sans condition de performance et <b>d'un 2<sup>e</sup> sous plafond de 0,4 % du capital social pour l'attribution des actions de performance dont 0,04 % du capital social pour le dirigeant mandataire social.</b></li> </ul> <p>L'attribution d'actions de performance serait soumise aux conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une <b>condition de présence</b> jusqu'au terme de la période d'acquisition de 3 ans, soit à l'échéance prévue en 2021 ; et</li> <li>• une <b>condition de performance financière</b> correspondant à une progression moyenne du résultat net courant par du Groupe de 10 % par an constatée à l'échéance du plan prévue en 2021 sur la base des comptes 2017 au regard des résultats des exercices 2018-2019 et 2020. Si cette hausse moyenne était inférieure à 5 %, aucune action de performance ne serait acquise. Entre 5 et 10 %, il serait fait application d'une règle de proportionnalité.</li> </ul> <p>Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration du 6 mars 2018 a décidé que dans le cadre de la mise en place de ce plan d'actions de performance (sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale de ce jour de la 21<sup>e</sup> résolution) il serait fait application des obligations de conservation suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pour le <b>dirigeant mandataire social</b>, 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.</li> <li>• 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 la rémunération fixe brute annuelle.</li> </ul> <p>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 2018, le pourcentage de rémunération correspondant aux actions de performance qui seraient attribuées, notamment, au dirigeant mandataire social. <b>Sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration a prévu que le dirigeant mandataire social bénéficierait d'une attribution d'actions de performance équivalente et plafonnée à 100% de sa rémunération fixe 2018.</b></p>

**Dixième résolution : Approbation des 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 au président-directeur général au titre de l'exercice 2018.**

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise qui est intégré dans le rapport de gestion du conseil d'administration, conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve 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, en raison de son mandat, au président-directeur général au titre de l'exercice 2018, tels que figurant dans le chapitre 7, section 7.4 du document de référence 2017.

## 7.4.5 CARACTÉRISTIQUES DÉTAILLÉES DES RÉGIMES DE RETRAITES

### 7.4.5.1 Régime de retraite à prestations définies

En application de l'article L. 225-102-1 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 8 plafonds annuels de la sécurité sociale (313 824 euros en 2017) ;
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 31 382 euros en 2017) ;
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.

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 du dirigeant mandataire social, pourrait représenter 6 % de sa rémunération annuelle de référence,

laquelle rémunération de référence est plafonnée à 8 plafonds annuels de sécurité sociale.

Le montant estimatif de la rente de M. Antoine Frérot à la date de clôture de l'exercice 2017 calculée sans réversion est évalué à environ 19 000 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 dirigeant 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 21 000 euros par an, à l'âge de 62 ans, la rente estimée du régime de retraite à prestations définies de M. Antoine Frérot serait nulle.

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<sup>er</sup> janvier 2013 (et de 16 % pour les rentes liquidées avant le 31 décembre 2012).

### 7.4.5.2 Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies

En application de l'article L. 225-102-1 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) ;
3. Conditions d'entrée dans le régime et autres conditions pour pouvoir en bénéficier : la catégorie des bénéficiaires est constituée de cadres de la Société au sens de l'article 4 de la CCN AGIRC, dont la rémunération est supérieure ou égale à 3 plafonds annuels de sécurité sociale (117 684 euros en 2017). 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. Au vu du capital constitutif estimé à la date de clôture de l'exercice 2017, le montant estimatif de la rente du régime de retraite à cotisations définies de M. Antoine Frérot, calculée sans réversion, lorsqu'il aura atteint l'âge d'ouverture des droits à la retraite (62 ans compte tenu de son année de naissance), est évalué à environ 21 000 euros par an.
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 5 PASS.

## 7.5 Participations des mandataires sociaux et des dirigeants au capital

7

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 ouvrables 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 5, section 5.2.2.6

*supra* et chapitre 7, section 7.2.1.7 *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 5, section 5.4.4 *supra*) 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.

## 7.5.1 PARTICIPATION DES ADMINISTRATEURS ET CENSEURS ET OPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES TITRES VEOLIA ENVIRONNEMENT

À la connaissance de la Société, les administrateurs et les censeurs détenaient au 31 décembre 2017 un total de 26 115 431 actions Veolia Environnement représentant environ 4,6 % du capital de la Société

à cette date. Le tableau ci-dessous détaille le nombre d'actions Veolia Environnement détenues individuellement par chacun des administrateurs et censeurs de la Société :

	Nombre d'actions détenues au 31/12/2017	Nombre d'actions détenues au 31/12/ 2016
Antoine Frérot	36 450	36 450
Louis Schweitzer	21 132	16 132
Homaira Akbari	3 000	3 000
Jacques Aschenbroich	2 176	2 176
Maryse Aulagnon	1 000	1 000
Daniel Bouton	3 065	3 065
Caisse des dépôts et consignations, représentée par Olivier Mareuse	26 036 119	26 036 119
Isabelle Courville	1 000	1 000
Clara Gaymard	750	750
Marion Guillou	750	750
Pavel Pása, administrateur représentant les salariés	0	0
Baudouin Prot	1 687	1 687
Qatari Diar Real Estate Investment Company, représentée par Nabeel Al Buenain	750	750
Nathalie Rachou	822	822
Paolo Scaroni	916	916
Guillaume Texier	750	750
Pierre Victoria, administrateur représentant les salariés	762	762
Paul-Louis Girardot, censeur	1 208	1 208
Serge Michel, censeur	3 094	3 094
<b>TOTAL</b>	<b>26 115 431</b>	<b>26 110 431</b>

Le tableau ci-dessous détaille les opérations sur les titres de Veolia Environnement réalisées au cours de l'exercice 2017 par les administrateurs 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 administrateurs ou toute personne ayant des liens personnels étroits avec ceux-ci au cours de l'exercice 2017 :

Nom du dirigeant	Instrument financier	Nature de l'opération	Date de l'opération	Prix unitaire (en euros)	Montant total de la transaction (en euros)
Louis Schweitzer	Actions	Acquisition	15/03/2017	16,0065	80 032,50
Isabelle Courville <sup>(1)</sup>	Actions	Acquisition	14/09/2017	19,6550	19 655

(1) Mme Isabelle Courville a procédé le 14 septembre 2017 à l'acquisition de 1 000 actions Veolia Environnement après avoir cédé 1 000 actions Veolia Environnement qu'elle détenait dans un compte titres au Canada. Mme Isabelle Courville a procédé à cette opération afin de se conformer à la réglementation française en vigueur qui requiert la mise au nominatif des titres détenus par les administrateurs de sociétés cotées et qui nécessite l'ouverture d'un compte titres non résident dans un établissement bancaire en France.

## 7.5.2 OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES DIRIGEANTS SUR LES TITRES VEOLIA ENVIRONNEMENT

À la connaissance de la Société, il n'a été déclaré aucune opération d'achat ni de vente de titres Veolia Environnement par les membres du comité exécutif (cf. section 7.3 supra) de la Société ou toute personne ayant des liens personnels étroits avec ceux-ci au cours de l'exercice 2017.

## 7.6 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il

vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### 1. CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

#### 1.1 Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

#### 1.2 Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre conseil d'administration.

##### 1.2.1 Maintien du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies au bénéfice du dirigeant mandataire social

Conseil d'administration du 6 mars 2018

Personne concernée :

- M. Antoine Frérot, président-directeur général.

Conformément aux engagements pris lors du conseil du 14 mars 2013, le conseil d'administration du 11 mars 2014 avait 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 mandataire social non titulaire d'un contrat de travail) à effet du 30 juin 2014 avec gel des droits à leur niveau atteint à cette date et fermeture aux nouveaux entrants ;
- et de modifier à effet du 1er juillet 2014 le régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies existant dont les principales caractéristiques sont les suivantes :
  - catégorie de bénéficiaires : les cadres au sens de l'article 4 de la CCN AGIRC, dont la rémunération est supérieure ou égale à 3 plafonds annuels de sécurité sociale. La rémunération comprend l'ensemble des éléments soumis à cotisations sociales (salaire fixe, salaire variable, primes, avantages en nature). Ce régime est en particulier ouvert aux dirigeants des catégories 8 et plus (dont le dirigeant mandataire social) ;
  - financement du dispositif : les cotisations affectées au régime sont égales à un pourcentage de la rémunération des salariés concernés ;
  - le paiement de ces cotisations s'effectue selon la répartition suivante : 2,25 % part patronale sur les tranches A, B et C, 1,25 % part salariale sur les tranches A, B et C, 4,50 % part patronale au-delà de la tranche C, 2,50 % part salariale au-delà de la tranche C ;
  - montant de la retraite : le montant de la retraite supplémentaire n'est pas défini à l'avance. Il est calculé, pour chaque salarié, à la date de la liquidation de l'ensemble des retraites obligatoires et facultatives, en fonction de la provision constituée auprès de l'assureur et d'autres paramètres évalués à cette date ;

- versements individuels facultatifs : possibilité de procéder à des versements individuels facultatifs dans la limite de l'enveloppe fiscale et sociale disponible.

Le conseil d'administration, lors de sa réunion du 6 mars 2018, a autorisé le maintien du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies au bénéfice du dirigeant mandataire social.

### 1.2.2 **Maintien des couvertures santé et prévoyance complémentaires au bénéfice du dirigeant mandataire social**

Conseil d'administration du 6 mars 2018

Personne concernée :

- M. Antoine Frérot, président-directeur général.

Dans le cadre de la cessation du contrat de travail du président-directeur général intervenue le 1er janvier 2010, le Conseil d'administration du 17 décembre 2009, avait autorisé le président-directeur général à continuer à bénéficier, postérieurement à la date de cessation de son contrat de travail, du maintien des couvertures santé et prévoyance complémentaires destinées à l'ensemble du personnel de la société. Le conseil d'administration, lors de sa réunion du 6 mars 2018, a renouvelé cette autorisation.

### 1.2.3 **Indemnité de cessation de fonctions (loi TEPA) au bénéfice du dirigeant mandataire social**

Conseil d'administration du 6 mars 2018

Personne concernée :

- M. Antoine Frérot, président-directeur général.

Le conseil d'administration a décidé lors de sa réunion du 6 mars 2018 sur proposition de son comité des rémunérations, de prévoir, au bénéfice de M. Antoine Frérot une indemnité de cessation de ses fonctions de directeur général, qui sera subordonnée au respect, dûment constaté par le conseil d'administration au moment où après la cessation desdites fonctions, de conditions liées aux performances de M. Antoine Frérot appréciées au regard de celles de la société.

Le montant maximum de l'indemnité due sera équivalent à 2 fois la rémunération annuelle fixe et variable brute totale du dernier exercice de M. Antoine Frérot en qualité de directeur général (hors jetons de présence et avantages en nature) incluant la somme de la partie fixe de sa rémunération au titre du dernier exercice clos avant la date de cessation de ses fonctions de directeur général (« Partie Fixe ») et de la moyenne de la partie variable de sa rémunération versée ou due au titre des trois derniers exercices clos (« Partie Variable ») avant la date de cessation de ses fonctions (cette rémunération annuelle étant définie ci-après comme la « Rémunération de Référence »). Les modalités de calcul sont décrites dans le document de référence de l'exercice 2017.

Le calcul du montant de cette indemnité sera égal à 2 fois la somme (i) de la Partie Variable de la Rémunération de Référence (moyenne des 3 derniers exercices) et (ii) de la Partie Fixe de la Rémunération de Référence corrigée d'un taux de performance (« Taux de Performance ») correspondant au pourcentage moyen d'atteinte du bonus cible (désigné également « base bonus » et supposant l'atteinte de 100% des objectifs annuels) de sa rémunération variable au titre des 3 derniers exercices clos avant la date de cessation de ses fonctions.

Le Taux de Performance (applicable à la Partie Fixe) est défini comme le rapport entre (i) la moyenne des rémunérations variables versées ou dues au titre des 3 derniers exercices clos précédant la date de cessation des fonctions de directeur général (numérateur) et (ii) la moyenne des rémunérations variables cibles (« bonus cible » correspondant à l'atteinte de 100 % des objectifs annuels) au titre de ces mêmes exercices (dénominateur).

L'indemnité de départ, limitée aux seuls cas « de départ contraint » ne sera pas due dans l'hypothèse où (1) M. Antoine Frérot quitterait à son initiative la société en dehors des circonstances n'entrant pas dans le cadre d'un « départ contraint », où (2) il aurait la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite de base à taux plein à la date de cessation de ses fonctions de directeur général, où (3) il accepterait, consécutivement à la cessation de ses fonctions de directeur général, une proposition de reclassement dans des fonctions de direction générale (en qualité de salarié ou de mandataire social) au sein du Groupe.

## 2. **CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**

### **Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs**

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

### 2.1 **Convention relative au désengagement dans Transdev**

Conseil d'administration du 29 juillet 2016

Personnes concernées :

- M. Antoine Frérot, président-directeur général, administrateur de Transdev Group, entité détenue à 30/70 par Veolia Environnement et la Caisse des dépôts et consignations.

- La Caisse des dépôts et consignations, administrateur personne morale détenant 4,62 % de Veolia Environnement, représentée par M. Olivier Mareuse.

Lors de sa séance du 29 juillet 2016, le conseil d'administration a autorisé la conclusion entre Veolia Environnement (VE) et la Caisse des dépôts et consignations (CDC) d'un accord de négociation et de ses annexes, à savoir un contrat de cession d'actions, un pacte d'actionnaires et un protocole transactionnel se rapportant au désengagement total de VE de l'activité transport de Trandev Group et de ses filiales. En application de ces contrats signés le 21 décembre 2016 et à cette date d'effet (« Date d'effet »), VE a (i) cédé à la CDC 20 % de la participation qu'elle détenait dans le capital de Trandev Group la réduisant ainsi à 30 % à l'issue de cette opération et (2) acquis pour une somme symbolique, l'intégralité des actions détenues par le groupe Transdev dans la société SNCM, en cours de liquidation.

Aux termes de ces contrats, les conventions suivantes ont continué à poursuivre leurs effets sur l'exercice 2017 :

- la convention relative à la cession de la participation des 30 % résiduels de VE devant intervenir au plus tard dans les deux ans de la Date d'effet au travers d'options d'achat et de vente croisées, VE s'engageant pendant cette période à rechercher un acquéreur tiers. En cas de cession des 30 % résiduels à un tiers, VE s'est engagé à octroyer à ce dernier sur sa demande, une garantie spécifique liée à un litige ;
- la poursuite de la garantie concernant trois recours relatifs à la SNCM (aides d'état, annulation de la Délégation de Service Public, abus de position dominante avec la CMN) qui avait été accordée à la CDC lors des accords du 4 mai 2010, VE ayant consenti un engagement d'indemnisation jusqu'au 31 décembre 2019 visant à indemniser la CDC de toute perte subie directement ou indirectement via Transdev, en lien avec la SNCM ;
- le pacte d'actionnaires révisé à la Date d'effet entre VE et la CDC, en présence de Transdev Group arrêtant (i) les principes de gouvernance adaptés à la nouvelle répartition du capital et (ii) les conditions de transfert des titres de la société Trandev Group ;
- au 31 décembre 2017, les conventions de garanties entre VE, la CDC et Transdev Group ainsi que le protocole de contre-garantie entre VE et la CDC résultant de l'opération de rapprochement du 4 mai 2010 (modifiée le 3 mars 2011) non échues ou éteintes à cette date, se poursuivent conformément à leurs termes (y compris celles se rapportant à la SNCM évoquée précédemment).

## 2.2 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 :

- M. Antoine Frérot, président directeur-général – Gérant de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux.

Les parties ont convenu de la nécessité d'assurer une juste rémunération à la société Veolia Environnement en contrepartie du service rendu aux filiales de Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux par l'émission de cautions, avals et garanties de quelque nature que ce soit, consentis à tout tiers.

La rémunération due est fonction du pays dans lequel la garantie s'exécute, de la nature et de la durée de la garantie délivrée ainsi que du montant de l'engagement donné. Ces contrats ont été conclus pour une durée indéterminée.

À ce titre et pour l'exercice 2017, votre société a comptabilisé des produits au titre des engagements émis au bénéfice des filiales de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux pour € 1 176 575.

## 2.3 Convention relative au siège administratif de Veolia Environnement à Aubervilliers

Conseil d'administration du 22 octobre 2012

Convention conclue avec Icade SA, filiale de la Caisse des dépôts et consignations, cette dernière étant à la fois administrateur personne morale de la société Icade et de Veolia Environnement.

Personne concernée :

- la Caisse des dépôts et consignations, administrateur personne morale détenant 4,62 % de Veolia Environnement, représentée par M. Olivier Mareuse.

Dans le cadre de l'installation du siège administratif de Veolia Environnement à Aubervilliers, il est rappelé qu'à l'issue de négociations intervenues dans le cadre d'un protocole signé le 31 octobre 2012, deux actes concomitants avaient été signés le 31 janvier 2013 : l'un relatif aux conditions d'indemnisation d'Icade en cas de renonciation de Veolia Environnement à ce projet et l'autre relatif aux termes d'un bail ferme en l'état de futur achèvement (BEFA) d'une durée de 9 ans sous réserve de l'obtention du permis de construire. Le permis de construire ayant été obtenu et l'immeuble ayant été livré le 18 juillet 2016, ce bail a pris effet à cette date et l'acte définissant les conditions d'indemnisation d'Icade en cas de renonciation de Veolia Environnement à ce projet est devenu par conséquent sans objet.

Dans le cadre de ce bail conclu pour une durée de 9 années, Veolia peut donner congé à l'issue de la deuxième période triennale, sous condition d'indemnisation.

Au titre de l'exercice 2017, votre société a enregistré des charges de loyers envers le bailleur pour un montant de € 16 635 653.

## 2.4 Maintien des couvertures santé et prévoyance complémentaires au bénéfice du dirigeant mandataire social

Conseil d'administration du 11 mars 2014

Personne concernée :

- M. Antoine Frérot, président-directeur général.

Dans le cadre de la cessation du contrat de travail du président-directeur général intervenue le 1er janvier 2010, le Conseil d'administration du 17 décembre 2009 avait autorisé le président-directeur général à continuer à bénéficier, postérieurement à la date de cessation de son contrat de travail, du maintien des couvertures santé et prévoyance complémentaires destinées à l'ensemble du personnel de la société. Le conseil d'administration, lors de sa réunion du 11 mars 2014, a renouvelé cette autorisation.

Au titre de l'exercice 2017, le coût du maintien de ce régime au bénéfice du président directeur général s'est élevé à € 12 032.

## 2.5 Régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies au bénéfice du dirigeant mandataire social.

Conseil d'administration du 11 mars 2014

Personne concernée :

- M. Antoine Frérot, président-directeur général.

Votre société a modifié à effet du 1er juillet 2014 le régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- catégorie de bénéficiaires : les cadres au sens de l'article 4 de la CCN AGIRC, dont la rémunération est supérieure ou égale à 3 plafonds annuels de la Sécurité sociale. La rémunération comprend l'ensemble des éléments soumis à cotisations sociales (salaire fixe, salaire variable, primes, avantages en nature). Ce régime est en particulier ouvert aux dirigeants des catégories 8 et plus (dont le dirigeant mandataire social) ;
- financement du dispositif : les cotisations affectées au régime sont égales à un pourcentage de la rémunération des salariés concernés ;
- le paiement de ces cotisations s'effectue selon la répartition suivante : 2,25 % part patronale sur les tranches A, B et C, 1,25 % part salariale sur les tranches A, B et C, 4,50 % part patronale au-delà de la tranche C, 2,50 % part salariale au-delà de la tranche C ;
- montant de la retraite : le montant de la retraite supplémentaire n'est pas défini à l'avance. Il est calculé, pour chaque salarié, à la date de la liquidation de l'ensemble des retraites obligatoires et facultatives, en fonction de la provision constituée auprès de l'assureur et d'autres paramètres évalués à cette date ;
- versements individuels facultatifs : possibilité de procéder à des versements individuels facultatifs dans la limite de l'enveloppe fiscale et sociale disponible.

Au titre de l'exercice 2017, le montant des cotisations patronales au bénéfice du président directeur général s'est élevé à € 78 674.

## 2.6 Licence de marque

Conseils d'administration du 5 novembre 2014 et du 24 février 2016

Convention signée entre votre société et sa filiale Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux (détenue à 99,99 %)

Personnes concernées :

- M. Antoine Frérot, président directeur-général – Gérant de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux.

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 1er 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 1er janvier au 31 décembre 2015 ainsi que la modification de sa durée déterminée d'un an en durée indéterminée à compter du 1er janvier 2016.

Au titre de l'exercice 2017, votre société a enregistré des produits de redevances envers la société Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux pour € 8 657 112.

Les commissaires aux comptes

Paris-La Défense, le 13 mars 2018

**KPMG Audit**

Département de KPMG S.A.

Jean-Paul Vellutini

Karine Dupré

**ERNST & YOUNG et Autres**

Gilles Puissochet

Xavier Senent

# 8

## INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

<b>8.1</b>	<b>PRINCIPALES DISPOSITIONS LÉGALES ET STATUTAIRES CONCERNANT VEOLIA ENVIRONNEMENT</b> 	<b>390</b>
8.1.1	Dénomination sociale, siège social et siège administratif	390
8.1.2	Forme juridique et législation applicable	390
8.1.3	Date de constitution et durée	390
8.1.4	Registre du commerce et des sociétés	390
8.1.5	Objet social	390
8.1.6	Exercice social	391
8.1.7	Répartition statutaire des bénéfices	391
8.1.8	Assemblées générales	391
8.1.9	Droit de vote double	393
8.1.10	Identification des actionnaires	393
8.1.11	Franchissements de seuils	394
8.1.12	Modification des statuts, du capital et des droits attachés aux actions	394
<b>8.2</b>	<b>PROCÉDURES JUDICIAIRES ET ARBITRAGES</b>	<b>394</b>
<b>8.3</b>	<b>CHANGEMENT DE CONTRÔLE ET CONTRATS IMPORTANTS</b> 	<b>396</b>
<b>8.4</b>	<b>PRINCIPAUX FLUX ENTRE VEOLIA ENVIRONNEMENT ET LES FILIALES PRINCIPALES DES UNITÉS OPÉRATIONNELLES (BUSINESS UNITS) DE L'ORGANISATION GÉOGRAPHIQUE</b>	<b>397</b>
<b>8.5</b>	<b>DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	<b>398</b>
<b>8.6</b>	<b>CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES</b>	<b>398</b>
8.6.1	Commissaires aux comptes titulaires	398
8.6.2	Commissaire aux comptes suppléant	398
<b>8.7</b>	<b>PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL</b> 	<b>399</b>
8.7.1	Responsable du document de référence et du rapport financier annuel	399
8.7.2	Attestation du responsable du document de référence et du rapport financier annuel	399
<b>8.8</b>	<b>TABLES DE CONCORDANCE</b>	<b>400</b>
8.8.1	Table de concordance du document de référence	400
8.8.2	Table de concordance du rapport financier annuel	403
8.8.3	Table de concordance du rapport de gestion du conseil d'administration	403
8.8.4	Table de concordance des informations sociales, environnementales et relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable (article L. 225-102-1 et R. 225-105 du Code de commerce)	406

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 ET SIÈGE ADMINISTRATIF

La dénomination sociale de la Société est Veolia Environnement depuis le 30 avril 2003. Sa dénomination abrégée est VE.

Le siège social de la Société est situé 21, rue La Boétie - 75008 Paris.

Le siège administratif de la Société est situé 30, rue Madeleine Vionnet - 93300 Aubervilliers. Le numéro de téléphone est le +33 (0) 1 85 57 70 00.

### 8.1.2 FORME JURIDIQUE ET LÉGISLATION APPLICABLE

Veolia Environnement est une société anonyme à conseil d'administration soumise au droit français et en particulier aux dispositions du Livre II du Code de commerce.

### 8.1.3 DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE

La Société a été constituée le 24 novembre 1995, pour une durée de 99 ans à compter de la date de son immatriculation au registre du commerce et des sociétés, soit jusqu'au 18 décembre 2094.

### 8.1.4 REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS

La Société est immatriculée au Registre du commerce et des sociétés de Paris sous le numéro 403 210 032. Le code APE de la Société est 7010 Z.

### 8.1.5 OBJET SOCIAL

Il résulte de l'article 3 des statuts de la Société que Veolia Environnement a pour objet, directement et indirectement, en France et dans tous pays :

- l'exercice, à destination d'une clientèle privée, professionnelle et publique, de toutes activités de services se rapportant à l'environnement, notamment à l'eau, l'assainissement, l'énergie, les transports, la propreté ;
- l'acquisition, la prise et l'exploitation de tous brevets, licences, marques et modèles se rapportant directement ou indirectement à l'exploitation sociale ;
- la prise de toutes participations, sous forme de souscription, achat, apport, échange ou par tous autres moyens, d'actions, obligations et tous autres titres d'entreprises, de groupements ou de sociétés déjà existants ou à créer, et la faculté de céder de telles participations ;
- généralement toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières, immobilières ou civiles se rattachant directement ou indirectement à l'objet ci-dessus et notamment l'émission de toutes garanties, garanties à première demande, cautions et autres sûretés, en particulier au bénéfice de tout groupement, entreprise ou société dans lequel elle détient une participation, dans le cadre de ses activités, ainsi que du financement ou du refinancement de ses activités.

## 8.1.6 EXERCICE SOCIAL

L'exercice social de la Société commence le 1<sup>er</sup> janvier et se clôt le 31 décembre de chaque année.

## 8.1.7 RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES

Chaque action donne droit, dans les bénéfices, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice net de l'exercice, diminué des pertes antérieures et des différents prélèvements prévus par la loi et augmenté du report bénéficiaire.

L'assemblée générale peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la libre disposition en indiquant expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

Après approbation des comptes et constatation de l'existence de sommes distribuables (celles-ci incluant le bénéfice distribuable et éventuellement les sommes prélevées sur les réserves visées ci-dessus), l'assemblée générale décide, en tout ou partie, de les

distribuer aux actionnaires à titre de dividende, de les affecter à des postes de réserves ou de les reporter à nouveau.

L'assemblée générale a la faculté d'accorder aux actionnaires, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire et le paiement en actions dans les conditions fixées par la loi. En outre, l'assemblée générale peut décider, pour tout ou partie du dividende, des acomptes sur dividende, des réserves ou primes mis en distribution ou, pour toute réduction de capital, que cette distribution ou cette réduction de capital sera réalisée en nature par remise d'actifs de la Société.

Le conseil d'administration a la faculté de distribuer des acomptes sur dividende avant l'approbation des comptes de l'exercice dans les conditions prévues par la loi.

## 8.1.8 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

### 8.1.8.1 Convocation aux assemblées

Les assemblées générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation.

Les décisions des actionnaires sont prises en assemblées générales ordinaires, extraordinaires, spéciales ou mixtes selon la nature des décisions qu'elles sont appelées à prendre.

### 8.1.8.2 Participation aux assemblées

#### Conditions

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit de participer aux assemblées dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, soit en y assistant personnellement, soit en s'y faisant représenter, soit en votant par correspondance, soit en donnant pouvoir au président de l'assemblée.

Conformément à l'article R.225-85 du Code de commerce, seuls sont admis à participer aux assemblées les actionnaires qui justifient de leur qualité par l'inscription des titres à leur nom, ou au nom de l'intermédiaire inscrit régulièrement pour leur compte, au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris (ci-après J-2), soit dans les comptes de titres nominatifs, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par leur intermédiaire habilité.

S'agissant des actionnaires au nominatif, cette inscription comptable à J-2 dans les comptes de titres nominatifs est 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.

Depuis l'assemblée générale du 21 avril 2016, 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 de l'article R.225-79 du Code de commerce, la notification de la désignation et de la révocation d'un mandataire peut également être effectuée par voie électronique.

Seules les notifications de désignation ou de révocation de mandats dûment signées, complétées et réceptionnées deux jours au plus tard avant la date de l'assemblée peuvent être prises en compte.

Conformément aux dispositions de l'article R.225-85 du Code de commerce, tout actionnaire ayant déjà voté par correspondance, envoyé un pouvoir ou demandé une carte d'admission ne peut plus choisir un autre mode de participation à l'assemblée, mais peut néanmoins céder tout ou partie de ses actions. Cependant, si la cession intervient avant J-2, la Société invalide ou modifie en conséquence, selon le cas, le vote exprimé à distance, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation. À cette fin, l'intermédiaire habilité teneur de compte notifie la cession à la Société ou à son mandataire et lui transmet les informations nécessaires. Aucune cession ni aucune autre opération réalisée après J-2, quel que soit le moyen utilisé, n'est notifiée par l'intermédiaire habilité teneur de compte ou prise en considération par la Société, nonobstant toute convention contraire. Il est rappelé que pour toute procuration d'un actionnaire sans indication de mandataire, le président de l'assemblée générale émet un vote favorable à l'adoption de projets de résolution présentés ou agréés par le conseil d'administration, et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolution. Pour émettre tout autre vote, l'actionnaire doit faire le choix d'un mandataire qui accepte de voter dans le sens indiqué par le mandant.

Aux termes de l'article 22 paragraphe 4 des statuts de la Société, le conseil d'administration peut décider que les actionnaires peuvent participer à une assemblée générale par visioconférence ou par des moyens de télécommunication et télétransmission y compris Internet, dans les conditions prévues par la réglementation

applicable au moment de son utilisation. Dans ce cas, ces actionnaires sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité de cette assemblée. Cette faculté n'a pas encore été utilisée par la Société à la date de dépôt du présent document de référence.

### 8.1.8.3 Principaux pouvoirs et quorum des assemblées générales

#### Assemblée générale ordinaire

L'assemblée générale ordinaire est celle qui est appelée à prendre toutes décisions qui ne modifient pas les statuts. Elle est réunie au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de chaque exercice social, pour statuer sur les comptes de cet exercice. Elle ne délibère valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté à distance possèdent au moins le cinquième des actions ayant droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis. Les délibérations de l'assemblée générale ordinaire sont prises à la majorité des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté à distance.

#### Assemblée générale extraordinaire

L'assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions. Elle ne peut, toutefois, augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectué. Elle ne délibère valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté à distance possèdent au moins le quart, et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant droit de vote. Les délibérations de l'assemblée générale extraordinaire sont prises à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté à distance.

### 8.1.8.4 Droits des actionnaires

#### Inscription de points ou de projets à l'ordre du jour

Les demandes d'inscription de points ou de projets de résolutions à l'ordre du jour doivent parvenir au 30, rue Madeleine Vionnet - 93300 Aubervilliers (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 vingt jours après la date de l'avis de réunion publié au Bulletin des Annonces Légales et Obligatoires.

La demande d'inscription d'un point à l'ordre du jour doit être motivée. La demande d'inscription de projets de résolution doit être accompagnée du texte des projets de résolution, qui peuvent être assortis d'un bref exposé des motifs. De telles demandes émanant d'actionnaires doivent être accompagnées d'une attestation justifiant de leur qualité d'actionnaires soit dans les comptes de titres nominatifs soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire financier, ainsi que de la fraction de capital exigée par la réglementation. L'examen du point ou du projet de résolution déposé dans les conditions réglementaires est subordonné à la transmission, par les auteurs de la demande, d'une nouvelle attestation justifiant de l'inscription des titres dans les mêmes comptes à J-2.

### Questions écrites

Conformément aux dispositions de l'article R.225-84 du Code de commerce, tout actionnaire souhaitant poser des questions écrites doit les adresser au président du conseil d'administration, au 30, rue Madeleine Vionnet - 93300 Aubervilliers (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.225-73-1 du Code de commerce sont publiées sur le site internet de la Société à l'adresse suivante :

<http://www.veolia.com/fr/groupe/espace-finance>, rubrique assemblée générale, au plus tard le vingt et unième jour précédant l'assemblée.

## 8.1.9 DROIT DE VOTE DOUBLE

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel à la quotité du capital qu'elles représentent et chaque action donne droit à une voix.

Toutefois, conformément aux dispositions de l'article L.225-123, al. 3 du Code de commerce, un droit de vote double <sup>(1)</sup> est attribué, à 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-proprétaire dans les assemblées générales extraordinaires.

## 8.1.10 IDENTIFICATION DES ACTIONNAIRES

Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire, sous réserve des dispositions légales et réglementaires en vigueur et des statuts de la Société ; elles sont obligatoirement nominatives jusqu'à ce qu'elles soient intégralement libérées.

Les actions de la Société donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Toutefois, lorsque le propriétaire des actions de la Société n'a pas son domicile sur le territoire français, au sens de l'article 102 du Code civil, tout intermédiaire peut-être inscrit pour le compte de ce propriétaire, conformément aux dispositions de l'article L.228-1 du Code de commerce.

Par ailleurs, les statuts de la Société prévoient que celle-ci peut procéder à l'identification de tout détenteur de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses assemblées, dans le cadre de la procédure prévue aux articles L.228-2 et suivants du Code de commerce. En application de ces dispositions, la Société réalise des études de son actionnariat quatre fois par an en moyenne.

Le non-respect par les détenteurs de titres ou les intermédiaires de leurs obligations de communication de renseignements résultant des articles L.228-2 et suivants du Code de commerce entraîne, dans les conditions prévues par la loi, la privation temporaire du droit de vote voire la suspension du droit au paiement du dividende attaché aux actions.

(1) L'assemblée générale mixte des actionnaires de Veolia Environnement du 22 avril 2015 a rejeté la résolution A (non agréée par le conseil d'administration), qui visait à exclure l'acquisition automatique des droits de vote double prévue par la loi Florange pour les actions inscrites au nominatif depuis au moins deux ans.

### 8.1.11 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

Outre les seuils prévus par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, les statuts de la Société disposent que toute personne physique ou morale agissant seule ou de concert qui vient à détenir ou qui cesse de détenir directement ou indirectement une fraction du capital, de droits de vote ou de titres donnant accès à terme au capital de la Société égale ou supérieure à 1 % ou un multiple de cette fraction, est tenue de notifier à la Société, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, dans un délai de quinze jours à compter du franchissement de l'un de ces seuils, son identité ainsi que celle des personnes agissant de concert avec elle, et le nombre

total d'actions, de droits de vote et de titres donnant accès à terme au capital qu'elle possède seule, directement ou indirectement, ou encore de concert.

L'inobservation des dispositions qui précèdent, est sanctionnée par la privation des droits de vote pour les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée et ce pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendra jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification prévue ci-dessus, si l'application de cette sanction est demandée par un ou plusieurs actionnaires détenant 1 % au moins du capital de la Société.

### 8.1.12 MODIFICATION DES STATUTS, DU CAPITAL ET DES DROITS ATTACHÉS AUX ACTIONS

Toute modification des statuts, du capital ou des droits de vote attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

## 8.2 Procédures judiciaires et arbitrages

Les litiges les plus significatifs auxquels sont parties la Société ou ses filiales sont décrits ci-après. Par ailleurs, les contrôles et contentieux fiscaux sont présentés au chapitre 4, section 4.1, note 11.3 des états financiers consolidés.

La présentation des principales procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrage figurant au chapitre 4, section 4.1, note 12 des états financiers consolidés est incorporée par référence au sein de ce chapitre 8, section 8.2. Les principales mises à jour concernant les litiges figurant à la note 12 et reflétant les évolutions significatives qui ont pu intervenir jusqu'à la date de dépôt de ce document sont également décrites dans ce chapitre 8, section 8.2.

Il n'existe pas d'autres procédures 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 global consolidé des provisions constituées pour l'ensemble des contentieux du Groupe (cf. chapitre 4, section 4.1, note 10 des états financiers consolidés), y compris les provisions sur litiges de nature fiscale et sociale, cumule un grand nombre de litiges de montants individuels non significatifs. Ces provisions incluent l'ensemble des pertes jugées probables afférentes aux litiges de toutes natures que le Groupe rencontre dans la conduite de ses activités. La provision pour litiges (hors litiges fiscaux et sociaux) la plus significative dans les comptes au 31 décembre 2017 est de l'ordre de 19,5 millions d'euros.

## AMÉRIQUE DU NORD

### États-Unis – Flint

Cf. chapitre 4, section 4.1, 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 <sup>(1)</sup> sont défenderesses dans des procédures judiciaires aux États-Unis, dans lesquelles les demandeurs cherchent à obtenir réparation pour des préjudices corporels et

(1) Des Filiales du groupe Aqua Alliance, ou de WASCO (anciennement dénommée Water Applications & Systems Corporation et United States Filter Corporation), société de tête de l'ancien groupe US Filter dont la majeure partie des activités a été cédée à différents acquéreurs en 2003 et 2004.

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 de référence, un certain nombre de procédures judiciaires ont été résolues, soit par transaction, soit par le rejet de la demande. Aucune des demandes n'a donné lieu au prononcé d'une condamnation.

Au cours de la période de dix ans s'achevant le 31 décembre 2017, la moyenne annuelle des frais engagés par la Société au titre de ces demandes, incluant les montants versés à des demandeurs et les frais d'avocats et dépens, s'élèvent à environ 793 850 dollars américains nets des remboursements par les compagnies d'assurance.

## EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE

### Roumanie

Cf. chapitre 4, section 4.1, note 12 des états financiers consolidés *supra*.

### Lituanie

Cf. chapitre 4, section 4.1, note 12 des états financiers consolidés *supra*.

### Commission Nationale

(i) UVE

Le 21 février 2018, le tribunal administratif a rejeté le recours d'UVE relatif au rapport de la Commission Nationale.

(ii) Litesko

Le 28 février 2018, le tribunal administratif a rejeté le recours de Litesko relatif au nouveau prix de chaleur applicable à la municipalité de Birzai.

### Lancement d'actions devant le Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (« CIRDI ») et la Chambre de commerce de Stockholm (« SCC »)

Le 19 février 2018, Vilnius et VST ont déposé leur mémoire en réponse dans l'arbitrage SCC dans lequel elles présentent des demandes reconventionnelles de l'ordre de 425 millions d'euros. La Société et UVE contestent fermement ces demandes et s'attacheront à en demander le rejet.

## ITALIE

### Siram/Polare

La société italienne de Services à l'Énergie, Siram, a fait l'objet, le 3 avril 2012, d'une perquisition dans le cadre d'une instruction impliquant notamment un organisme de recherche, Polytechnic Laboratory of Research ScaRL (ci-après « Polare »), auquel Siram avait confié des services de recherche ayant donné lieu à l'attribution de crédits d'impôt recherche.

Siram a procédé à une régularisation de sa situation fiscale au regard de ce crédit d'impôt au cours des années 2012 et 2016.

Parallèlement, début août 2012, le tribunal civil de Venise a émis à l'encontre de Siram une injonction de payer à Polare 2,8 millions d'euros au titre de créances prétendument impayées. Fin août 2012, Siram a formé opposition contre cette injonction et a demandé, à titre reconventionnel, la restitution d'une partie substantielle des avances d'environ 20 millions d'euros qu'elle a consenties à Polare (acomptes sur des prestations non réalisées).

En juillet 2013, le tribunal civil de Venise a prononcé la liquidation judiciaire de Polare. Ce tribunal (i) par un premier jugement du 15 janvier 2016 a accueilli l'opposition de Siram et a révoqué l'injonction de payer et (ii) par un second jugement du 28 novembre 2017 a admis la créance chirographaire de Siram au passif de Polare à hauteur d'environ 1,1 millions d'euros. Polare ne dispose pas d'actifs suffisants pour désintéresser ses créanciers.

Par ailleurs, suite à une enquête ouverte en 2012 par le parquet de Milan, le 4 juin 2015 le procureur a mis en examen des anciens représentants de Siram pour escroquerie, fraude fiscale (utilisation frauduleuse du crédit d'impôt recherche) et fausse déclaration d'impôts sur le revenu pour l'année 2009 ainsi que la Siram uniquement du chef d'escroquerie. Le 18 mars 2016, le juge de l'audience préliminaire a renvoyé les personnes physiques et Siram devant le tribunal correctionnel de Milan. La prochaine audience du procès devrait se tenir le 21 mai 2018.

## AUTRES SECTEURS

### Aides régionales au transport routier de voyageurs

Cf. chapitre 4, section 4.1, note 12 des états financiers consolidés *supra*.

### Connex Railroad

Le 17 octobre 2012, plusieurs assureurs qui avaient contribué au fonds d'indemnisation pour les victimes de l'accident ferroviaire intervenu en septembre 2008 à Chatsworth (Californie) ont engagé une action auprès des juridictions de l'État de Californie du comté de Los Angeles à l'encontre de Connex Railroad LLC (« Connex ») et de Veolia Transportation Inc. venant aux droits de Connex North America, Inc. (« Transdev North America »), tendant au paiement de la somme de 132,5 millions de dollars. La Société considère cette

demande infondée et ses filiales défenderesses s'attachent à en obtenir le rejet.

Le 23 janvier 2015 et le 23 juin 2015, les plus gros contributeurs au fonds d'indemnisation des victimes, qui sont aussi les plus importants demandeurs à la procédure, se sont désistés de leur action à l'encontre de Connex et de Transdev North America, si bien que le montant de 132,5 millions de dollars demandé en 2012 est désormais réduit à environ 22 millions de dollars.

Le 18 septembre 2015, la Superior Court de Californie a rejeté l'action des assureurs pour défaut de preuve de leurs allégations, ce qui a été confirmé par décision du 3 mai 2016, signifié le 24 mai 2016. Le 20 juillet 2016, les assureurs ont interjeté appel de cette décision. L'arrêt devrait être rendu à la fin de l'année 2018. La Société n'est pas partie à cette procédure.

## 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 5, section 5.2.2.6 *supra*) et une prise de contrôle de Veolia Environnement pourrait également avoir des incidences sur la pérennité de contrats conclus par des sociétés du Groupe, dans lesquels figurerait une clause de changement de contrôle.

Dans le cadre de l'opération de décroisement réalisée le 25 juillet 2014, Veolia Environnement a accordé à EDF une option d'achat portant sur l'intégralité des titres de Dalkia International, rebaptisée Veolia Énergie International, exerçable en cas de prise de contrôle de cette société par un concurrent d'EDF. Réciproquement, EDF a accordé une option d'achat à Veolia Environnement sur Dalkia, exerçable dans l'hypothèse où celle-ci ferait l'objet d'une prise de

contrôle par un concurrent de Veolia Environnement. Ces options d'achat, d'une durée de cinq ans, expirent le 25 juillet 2019.

Enfin, dans le cadre des plans de stock-options en cours de validité mis en place par la Société (cf. chapitre 7, section 7.4.3 *supra*), les options attribuées sont immédiatement acquises et exerçables sans condition en cas d'offre publique sur la Société.

## 8.4 Principaux flux entre Veolia Environnement et les filiales principales des unités opérationnelles (*Business Units*) de l'organisation géographique

Les principaux flux entre Veolia Environnement et les filiales principales des unités opérationnelles (ci-après désignées *Business Units*) de l'organisation géographique sont décrits dans l'annexe aux comptes sociaux de Veolia Environnement figurant au chapitre 4, section 4.2 *supra*.

Veolia Environnement assure en premier lieu le financement des *Business Units* par voie de prêts et de comptes courants (position nette de 7,7 milliards d'euros au 31 décembre 2017) et en fonds propres, et a perçu en conséquence 381,7 millions d'euros d'intérêts et 273,7 millions d'euros de dividendes en 2017. La Société a mis en place un système de centralisation de la trésorerie sur ses grands pays d'implantation et met en œuvre des couvertures, pour l'essentiel au niveau du Groupe, dans le cadre de règles de gestion définies (cf. chapitre 4, section 4.1, note 8 des États financiers consolidés *supra*).

Au titre des principaux flux entre Veolia Environnement et les *Business Units* concernant l'exploitation, Veolia Environnement a refacturé aux *Business Units* un montant total de 497,9 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 78 millions d'euros d'indemnités libératoires de renouvellement et versé aux filiales de l'unité opérationnelle Eau France un montant de 92,5 millions d'euros au cours de l'exercice 2017.

Dans le cadre des activités opérationnelles, Veolia Environnement a accordé des garanties opérationnelles et de financement pour un montant de 2 147,9 millions d'euros au 31 décembre 2017.

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 2017 et revenant à la Société au 31 décembre 2017, ventilés entre Veolia Environnement et ses *Business Units*.

Informations au 31 décembre 2017 :

Impact sur les comptes consolidés (en millions d'euros)	France	Europe hors France	Reste du monde	Activités mondiales	Autres	Veolia Environnement	Total consolidé
Actifs non courants	3 452,0	9 342,5	6 879,2	1 645,8	574,7	-257,8	21 636,4
Endettements financiers hors Groupe <sup>(1)</sup>	157,0	341,5	533,7	71,8	48,0	12 921,4	14 073,5
Trésorerie au bilan <sup>(2)</sup>	9,9	201,2	296,2	126,0	132,0	5 283,9	6 049,2
Flux de trésorerie liés à l'activité	415,0	1 083,0	773,1	101,4	48,1	8,3	2 428,9
Dividendes versés durant l'exercice et revenant à Veolia Environnement	141,4	0,0	7,3		125,1		

(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

Les communiqués de la Société, les documents de référence annuels comprenant notamment les informations financières historiques sur la Société déposés auprès de l'AMF ainsi que leurs actualisations, sont accessibles sur le site Internet de la Société à l'adresse suivante : [www.veolia.com/fr/groupe/finance/information-reglementee](http://www.veolia.com/fr/groupe/finance/information-reglementee), et une copie peut en être obtenue au siège administratif de la Société au 30, rue Madeleine Vionnet -93300 Aubervilliers.

Toutes les informations publiées et rendues publiques par la Société au cours des douze derniers mois en France, dans d'autres États membres conformément à la réglementation boursière et en matière de valeurs mobilières sont disponibles sur le site Internet

de la Société à l'adresse indiquée ci-dessus et sur le site de l'AMF à l'adresse suivante : [www.amf-france.org](http://www.amf-france.org).

L'ensemble de l'information réglementée diffusée par la Société en application des dispositions des articles 221-1 et suivants du règlement général de l'AMF est disponible à l'adresse suivante : [www.veolia.com/fr/groupe/finance/information-reglementee](http://www.veolia.com/fr/groupe/finance/information-reglementee). Enfin, les statuts de la Société ainsi que les procès-verbaux d'assemblées générales, les rapports des commissaires aux comptes et tous autres documents sociaux peuvent être consultés au 30, rue Madeleine Vionnet -93300 Aubervilliers.

## 8.6 Contrôleurs légaux des comptes

### 8.6.1 COMMISSAIRES AUX COMPTES TITULAIRES

#### KPMG SA

Commissaire aux comptes membre de la Compagnie régionale de Versailles.

Société représentée par M. Jean-Paul Vellutini et Mme Karine Dupré.  
2, avenue Gambetta Tour Eqho – 92066 Paris la Défense Cedex.

Société désignée par l'assemblée générale mixte du 10 mai 2007 dont le mandat a été renouvelé par l'assemblée générale mixte du 14 mai 2013 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

#### Ernst & Young et autres

Commissaire aux comptes membre de la Compagnie régionale de Versailles.

Société représentée par MM. Xavier Senent et Gilles Puissochet.  
1-2, place des Saisons – Paris - La Défense 1 – 92400 Courbevoie.

Société désignée le 23 décembre 1999 et dont le mandat a été renouvelé par l'assemblée générale mixte du 20 avril 2017 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

### 8.6.2 COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLÉANT <sup>(1)</sup>

#### KPMG Audit ID

2, avenue Gambetta Tour Eqho – 92066 Paris la Défense Cedex.

Société désignée par l'assemblée générale mixte du 14 mai 2013 pour une durée de six exercices expirant à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

(1) Le renouvellement de la société Auditex, désignée le 12 mai 2005 et dont le mandat expirait à l'issue de l'assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016, n'a pas été soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 20 avril 2017 en application des dispositions de l'article L.823-1-1 2<sup>e</sup> alinéa du Code de commerce.

## 8.7 Personnes responsables du document de référence et du rapport financier annuel RFA

### 8.7.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

---

M. Antoine Frérot, président-directeur général de Veolia Environnement.

### 8.7.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

---

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, 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 le rapport de gestion contenu dans ce document présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Fait à Aubervilliers,

le 13 mars 2018

**Le Président-directeur général**

Antoine Frérot

## 8.8 Tables de concordance

### 8.8.1 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Afin de faciliter la lecture du présent document de référence, la table de concordance ci-après permet d'identifier les principales informations prévues par l'annexe 1 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004.

Rubriques de l'annexe du règlement CE 809/2004	Chapitres ou sections du document de référence	Pages
<b>1 – Personnes responsables</b>		
1.1 Indication des personnes responsables	8.7	399
1.2 Déclaration des personnes responsables	8.7	399
<b>2 – Contrôleurs légaux des comptes</b>		
2.1 Nom et adresse des contrôleurs légaux des comptes	8.6	398
2.2 Information de la démission des contrôleurs légaux des comptes	N/A	
<b>3 – Informations financières sélectionnées</b>		
3.1 Informations financières historiques	Chiffres clés	4
3.2 Informations financières intermédiaires	N/A	
<b>4 – Facteurs de risques</b>		
	<b>5</b>	<b>245 à 270</b>
<b>5 – Informations concernant l'émetteur</b>		
5.1 Histoire et évolution de la Société	1.1	10
5.1.1 Raison sociale et nom commercial	8.1.1	390
5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement	8.1.4	390
5.1.3 Date de constitution et durée de vie	8.1.3	390
5.1.4 Sièges sociaux et forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, son pays d'origine, adresse et numéro de téléphone de son siège	8.1.1 et 8.1.2	390
5.1.5 Événements importants dans le développement des activités	3.1	66
5.2 Investissements		
5.2.1 Principaux investissements réalisés	3.3.2 et 4.1.6 note 3.2	81 et 109
5.2.2 Principaux investissements en cours	3.3	80
5.2.3 Principaux investissements envisagés	3.3	80
<b>6 – Aperçu des activités</b>		
6.1 Principales activités	1.3 et 1.5	19 et 30
6.2 Principaux marchés	1.2.1	12
6.3 Événements exceptionnels	N/A	
6.4 Degré de dépendance à l'égard des brevets, licences, contrats et procédés de fabrication	1.5.3	42
6.5 Éléments fondateurs des déclarations concernant la position concurrentielle	1.3.4	26
<b>7 – Organigramme</b>		
7.1 Description sommaire du Groupe	1.5.1 et 8.4	30 et 397
7.2 Liste des filiales importantes	4.1.6 note 15 et 4.2.5 note 7.11	191 et 234
<b>8 – Propriétés immobilières, usines et équipements</b>		
8.1 Immobilisations corporelles importantes	1.5.3 et 4.1.6 note 7.3	42 et 145
8.2 Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	1.6	44

Rubriques de l'annexe du règlement CE 809/2004	Chapitres ou sections du document de référence	Pages
<b>9 – Examen de la situation financière et des résultats</b>		
9.1 Situation financière	3.2 à 3.4 et 4.1	69 à 84 et 94
9.2 Résultat d'exploitation	3.2.2 et 4.1.6 note 5.2	69 et 117
<b>10 – Trésorerie et capitaux</b>		
10.1 Information sur les capitaux	4.1 et 4.1.6 note 9	94 et 174
10.2 Source et montant des flux de trésorerie	4.1 et 4.1.6 note 8.1 à 8.1.3	94 et 147 à 154
10.3 Conditions d'emprunt et structure de financement	2.1.7, 4.1.6 note 8.1.1 et 5.2.1.3	61, 147 et 255
10.4 Restrictions à l'utilisation des capitaux	4.1.6 note 8.1.3 et 5.2.2.3	154 et 261
10.5 Sources de financement attendues	3.3 et 4.1.6 note 8	80 et 147
<b>11 – Recherche et développement, brevets et licences</b>		
	<b>1.4 et 1.5.3.1</b>	<b>28 et 42</b>
<b>12 – Informations sur les tendances</b>		
12.1 Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice	3.7 et 3.11	87 et 92
12.2 Tendances connues, incertitudes ou demandes ou engagements ou événements raisonnablement susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur	1.2, 3.7, 3.9 et 4.1.6 note 14	11, 87 et 190
<b>13 – Prévisions ou estimations du bénéfice</b>		
	<b>N/A</b>	
<b>14 – Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale</b>		
14.1 Informations concernant les membres du conseil d'administration et la direction générale	7.1 et 7.3	330 et 360
14.2 Conflits d'intérêts	7.1.3	345
<b>15 – Rémunération et avantages</b>		
15.1 Rémunérations et avantages en nature	7.4.1 et 7.4.4	362 et 377
15.2 Retraites et autres avantages	7.4.2 et 7.4.5	371 et 382
<b>16 – Fonctionnement des organes d'administration et de direction</b>		
16.1 Mandats des membres du conseil d'administration	7.1.1 et 7.1.2	330 et 345
16.2 Contrats de service liant les membres du conseil d'administration	4.1 note 13 et 7.1.3	189 et 345
16.3 Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations	7.2.2.1 et 7.2.2.3	355 et 358
16.4 Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	7.2.1.1	346
<b>17 – Salariés</b>		
17.1 Nombre des salariés	Chiffres clés et 6.4.1	4 et 307
17.2 Participations dans le capital et stock-options	7.4.3	373
17.3 Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital	6.4.3.4	316
<b>18 – Principaux actionnaires</b>		
18.1 Identification des principaux actionnaires	2.2	62
18.2 Existence de droits de vote différents	2.2.1, 2.2.2 et 8.1.9	62, 63 et 393
18.3 Contrôle de l'émetteur	2.2	62
18.4 Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	8.3	396
<b>19 – Opérations avec des apparentés</b>		
	<b>4.1.6 note 13 et 7.6</b>	<b>189 et 385</b>

Rubriques de l'annexe du règlement CE 809/2004	Chapitres ou sections du document de référence	Pages
<b>20 – Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur</b>		
20.1 Informations financières historiques	Chiffres clés, 4.1 et 4.2	4, 94 et 201
20.2 Informations financières <i>pro forma</i>	N/A	
20.3 États financiers	4.1 et 4.2	94 et 201
20.4 Vérifications des informations financières historiques annuelles	4.1 et 4.2	94 et 201
20.5 Date des dernières informations financières	4	93
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	N/A	
20.7 Politique de distribution des dividendes	2.3 et 8.1.7	64 et 391
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	4.1.6 note 12 et 8.2	185 et 394
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	1.2.1 et 4.1.6 notes 3.2	12 et 109
<b>21 – Informations complémentaires</b>		
21.1 Capital social		
21.1.1 Montant du capital souscrit et capital autorisé non émis	2.1.1 et 2.1.4	54 et 58
21.1.2 Actions non représentatives du capital	2.1.5	60
21.1.3 Actions détenues par l'émetteur lui-même	2.1.3	55
21.1.4 Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	2.1.5, 2.1.7, 4.1.6 note 8.1 et 7.4.3	60, 61, 147 et 373
21.1.5 Droits d'acquisition et obligations attachées au capital souscrit, mais non libéré, ou à toute augmentation de capital	N/A	
21.1.6 Options sur le capital de membres du Groupe	N/A	
21.1.7 Historique du capital social	2.1.6	60
21.2 Acte constitutif et statuts		
21.2.1 Objet social	8.1.5	390
21.2.2 Organes d'administration, de direction et de surveillance	7.1 et 7.2	330 et 346
21.2.3 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	8.1.7 et 8.1.9	391 et 393
21.2.4 Modification des droits des actionnaires	8.1.12	394
21.2.5 Convocation des assemblées générales d'actionnaires et conditions d'admission	8.1.8	391
21.2.6 Dispositions pouvant retarder, différer ou d'empêcher un changement de contrôle	N/A	
21.2.7 Déclaration des franchissements de seuils statutaires	8.1.11	394
21.2.8 Conditions plus strictes que la loi pour la modification du capital	N/A	
<b>22 – Contrats importants</b>	<b>8.3</b>	<b>396</b>
<b>23 – Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	<b>N/A</b>	
<b>24 – Documents accessibles au public</b>	<b>8.5</b>	<b>398</b>
<b>25 – Informations sur les participations</b>	<b>1.5, 4.1.6 note 15 et 4.2.5 note 7.11</b>	<b>30, 191 et 234</b>

## 8.8.2 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du présent document de référence, la table de concordance ci-après permet d'identifier les informations qui constituent le rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

Éléments requis	Chapitres/sections du document de référence	Pages
1 – Comptes consolidés	4.1	94
2 – Comptes sociaux	4.2	201
3 – Rapport de gestion incluant le rapport sur le gouvernement d'entreprise	cf. table de concordance ci-dessous	
4 – Déclaration de la personne physique qui assume la responsabilité du rapport financier annuel	8.7	399
5 – Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés et les comptes sociaux	4.1 et 4.2	197 et 238
6 – Communication relative aux honoraires des contrôleurs légaux des comptes	3.5	86

## 8.8.3 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT DE GESTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport de gestion du conseil d'administration de la Société incluant le rapport sur le gouvernement d'entreprise, tels que requis notamment par les articles L. 225-100 et suivants et L. 232-1 II du Code de commerce. La table de concordance ci-après permet d'identifier ces éléments.

	Chapitres/sections du document de référence	Pages
<b>1 – Activité</b>		
Situation et activité de la Société et, le cas échéant, des filiales et des sociétés qu'elle contrôle au cours de l'exercice écoulé, et de l'ensemble constitué par les entreprises comprises dans le périmètre de consolidation	1.2, 1.5, 1.3 et 3.1	11, 30, 19 et 66
Résultats de l'activité de la Société, de ses filiales et des sociétés qu'elle contrôle	3.2 et 4.1	69 et 94
Analyse de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et, notamment, de sa situation d'endettement au regard du volume des affaires	1.2, 1.3, 1.5 et 4.1	11, 19, 30 et 94
Analyse des indicateurs clefs de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société et notamment les informations relatives aux questions d'environnement ou de personnel	3, 4.1 et 6	65, 94 et 271
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée ainsi que les indications sur l'utilisation des instruments financiers lorsque cela est pertinent pour l'évolution de l'actif et du passif, de la situation financière et des pertes et profits de la Société	5.2	253
Indication sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend la Société pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas-carbone dans toutes les composantes de son activité	5.2.1.5 et 6.2.3.3	257 et 289
Risques de prix, de crédit, de liquidité, de trésorerie, risque de variation du cours, risques encourus en cas de variation des taux d'intérêts, taux de change au cours de baisse : indication des motivations qui ont conduit à intervenir sur tel marché	4.1.6 note 8.3, 4.2.5 note 7.3, 5.2.1.3 et 5.2.2.3	157, 228, 255 et 261
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière		
Succursales	4.2.7	241
Activités en matière de recherche et développement	1.4	28
Évolution prévisible de la situation de la Société, du Groupe et les perspectives d'avenir	1.2 et 3.9	11 et 87
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date d'établissement du rapport, et la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle les comptes consolidés sont établis	3.7 et 4.1.6 note 14	87 et 190

	Chapitres/sections du document de référence	Pages
<b>2 – Informations comptables et financières</b>		
Modifications apportées dans la présentation des comptes annuels ou dans les méthodes d'évaluation retenues.	3.10, 4.1.6 note 1 et 4.2.5 note 2	88, 104 et 211
Montant des charges non fiscalement déductibles.	4.2.7	241
Montant global des dépenses somptuaires et celui de l'impôt correspondant (article 223 quarter du CGI).	4.2.7	241
Réintégration dans le bénéfice imposable de certains frais généraux par chiffres globaux et par catégorie de dépenses.	4.2.7	241
Résultat de l'exercice et proposition d'affectation du résultat.	4.2.3	207
Rappel du montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices.	2.3	64
<b>3 – Information concernant les filiales et participations</b>		
État des prises de participations dans les sociétés ayant leur siège social sur le territoire de la République française et représentant plus de 1/20, 1/10, 1/5, 1/3, 1/2, 2/3 du capital social ou des droits de vote de ces sociétés.	4.2	201
État des prises de contrôle dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire de la République Française.	3.1.2, 4.1.6 note 3.2 et 4.2.5 note 7.11	66, 109 et 234
<b>4 – Informations concernant le capital social, les participations croisées et l'autocontrôle</b>		
Le nom des sociétés contrôlées participant à un autocontrôle de la Société et part du capital social que celles-ci détiennent.	2.2.1	62
Identité des personnes physiques ou morales possédant plus du 20 <sup>e</sup> , du 10 <sup>e</sup> , du 3/20 <sup>e</sup> , du 5 <sup>e</sup> , du quart, du tiers, de la moitié, des 2/3, des 18/20 <sup>e</sup> ou des 19/20 <sup>e</sup> du capital social ou des droits de vote aux assemblées générales et modification intervenues au cours de l'exercice.	2.2	62
Informations sur la réalisation des opérations d'achat d'actions préalablement autorisées par l'assemblée générale dans le cadre d'un programme de rachat en application de l'article L. 225-211 du Code de commerce.	2.1.3 et 4.1.6 note 9	55 et 174
<b>5 – Participation des salariés au capital de la Société au dernier jour de l'exercice</b>		
Pourcentage de détention du capital social de la Société par les salariés.	6.4.3.4	316
État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice.	2.2 et 6.4.3.4	62 et 316
Mention de la proportion du capital social que représentent les actions détenues par le personnel de la Société et par le personnel des sociétés qui lui sont liées.	6.4.3.4	316
Informations sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société.	7.5.2	384
Attribution et conservation par les mandataires sociaux des actions gratuites et/ou stock-options qui leur ont été attribuées.	7.4.3.1	373
<b>6 – Stocks options et attribution gratuite d'actions</b>		
Stocks options et attribution gratuite d'actions.	7.4.3.1	373
<b>7 – Informations environnementales, sociales et sociétales</b>		
Informations environnementales.		cf. table de concordance ci-dessous
Informations sociales.		cf. table de concordance ci-dessous
Informations sociétales.		cf. table de concordance ci-dessous
<b>8 – Autres informations</b>		
Pratiques anticoncurrentielles	N/A	
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et clients.	4.2.7	241
Plan de vigilance	6.1.4	275
Informations sur les installations classées à risques : <ul style="list-style-type: none"> <li>• politique de prévention du risque d'accident technologique menée par la Société ;</li> <li>• capacité de la Société à couvrir sa responsabilité civile vis-à-vis des biens et des personnes du fait de l'exploitation desdites installations ;</li> <li>• 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.</li> </ul>	5.2.2.5.1 et 5.3	262 et 266

	Chapitres/sections du document de référence	Pages
<b>9 – Commissariat aux comptes</b>		
Mandats des commissaires aux comptes.	8.6	398
<b>10 – Rapport sur le gouvernement d'entreprise</b>		
<b>10.1 Gouvernance</b>		
• Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice ;	7.1.1.3	332
• Composition, conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ;	7.1.1 et 7.2.1	330 et 346
• Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil ;	7.1.1.1	330
• Choix sur les modalités d'exercice de la direction générale ;	7.3.1	360
• Limitation apportées aux pouvoirs du directeur général ;	7.3.2	361
• Référence à un code de gouvernement d'entreprise ;	7.2.1.1	346
<b>10.2 Politique de rémunérations des dirigeants</b>		
	<b>7.4</b>	<b>362</b>
• Projets de résolution relatifs à la politique de rémunération	7.4.4.2	380
• Éléments de rémunération variables ou exceptionnels attribués au cours de l'exercice écoulé au président-directeur général et dont le versement est soumis à l'approbation de l'assemblée générale	7.4.4.1	377
<b>10.3 Information relatives à la rémunération des mandataires sociaux</b>		
• Rémunération totale et avantages de toute nature versés par la Société, une société contrôlée ou la société contrôlante ;	7.4.1 et 7.4.2	362 et 371
• Description des éléments fixes, variables et exceptionnels - description des critères de calcul et des circonstances d'attribution ;	7.4.1	362
• Référence aux résolutions votées dans le cadre du vote <i>ex ante</i> .	7.4.1	362
<b>10.4 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique</b>		
• Structure du capital de la Société ;	2.1.1, 2.2.1 et 2.2.2	54, 62 et 63
• 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 ;	8.1.10	393
• 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 ;	2.2.1 et 2.2.2	62 et 63
• Liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci ;	2.2.1 et 2.2.2	62 et 63
• Mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier ;	7.4.3	373
• 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 ;	N/A	
• Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la Société ;	7.1.1 et 8.1.8.3	330 et 392
• Pouvoirs du conseil d'administration, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions ;	2.1.3 et 2.1.4	55 et 58
• 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, porterait gravement atteinte à ses intérêts ;	8.3	396
• Accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés.	7.4.2.1	371
<b>10.5 Autres informations</b>		
Conventions conclues entre un mandataire ou un actionnaire détenant plus de 10 % des droits de vote et une filiale (hors conventions courantes) ;	4.1.6 note 13	189
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordée par l'assemblée générale des actionnaires au conseil d'administration dans le domaine des augmentations de capital et faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice écoulé ;	2.1.4	58
Participation des actionnaires à l'assemblée générale.	8.1.8.2	391

	Chapitres/sections du document de référence	Pages
<b>11 – Documents à joindre en annexe au rapport de gestion et/ou à communiquer aux actionnaires</b>		
Tableau des résultats au cours des cinq derniers exercices.	4.2.7	241
Rapports complémentaires sur les opérations réalisées par la Société au titre des stock-options et des attributions gratuites d'actions.	N/A	-
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels incluant les informations relatives au gouvernement d'entreprise.	4.2	238
Avis de l'organisme tiers indépendant chargé de vérifier les informations sociales, environnementales et sociétales fournies dans le rapport de gestion	6.6	324

#### 8.8.4 TABLE DE CONCORDANCE DES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET RELATIVES AUX ENGAGEMENTS SOCIÉTAUX EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE (ARTICLE L. 225-102-1 ET R. 225-105 DU CODE DE COMMERCE)

Le présent document de référence comprend les informations sociales, environnementales et relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable et de l'économie circulaire, prévues par les articles L. 225-102-1 et R. 225-105 du Code de commerce. La table ci-après permet d'identifier ces éléments.

	Chapitres/sections du document de référence	Pages
<b>1 – Informations sociales</b>		
a) Emploi : - l'effectif total et la répartition des salariés par sexe, par âge et par zone géographique ; - les embauches et les licenciements ; - les rémunérations et leur évolution ;	6.4.1	307
b) Organisation du travail : - l'organisation du temps de travail ; - l'absentéisme ;	6.4.2.2	312
c) Relations sociales : - l'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'information et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci ; - le bilan des accords collectifs ;	6.4.4.2	319
d) Santé et sécurité : - les conditions de santé et de sécurité au travail ; - le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail ; - les accidents du travail, notamment leur fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles ;	6.4.2.1	309
e) Formation : - les politiques mises en œuvre en matière de formation ; - le nombre total d'heures de formation ;	6.4.3.2	314
f) Égalité de traitement : - les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes ; - les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées ; - la politique de lutte contre les discriminations ;	6.4.4.1	317
g) Promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives : - au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective ; - à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession ; - à l'élimination du travail forcé ou obligatoire ; - à l'abolition effective du travail des enfants ;	6.4.4.3	321

Chapitres/sections  
du document  
de référence

Pages

**2 – Informations environnementales :**

a) Politique générale en matière environnementale :		
- l'organisation de la Société pour prendre en compte les questions environnementales et, le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement ;		
- les actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement ;		
- les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions ;		
- le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sous réserve que cette information ne soit pas de nature à causer un préjudice sérieux à la Société dans un litige en cours ;	6.2.1	276
b) Pollution :		
- les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement ;	6.2.2.5, 6.2.2.6,6.2.2.7	283, 284 et 285
- la prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité ;	6.2.2.8	285
c) Économie circulaire :		
i) Prévention et gestion des déchets :		
- les mesures de prévention, de recyclage, de réutilisation et d'autres formes de valorisation et d'élimination des déchets ;	6.2.2.3	281
- les actions contre le gaspillage alimentaire ;	6.2.2.3	281
ii) Utilisation durable des ressources :		
- la consommation d'eau et l'approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales ;	6.2.2.2	279
- la consommation de matières premières et les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation ;	6.2.2.3	281
- la consommation d'énergie, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables ;	6.2.3.5	290
- l'utilisation des sols ;	6.2.2.4	283
d) Changement climatique :		
- les postes significatifs d'émissions de gaz à effet de serre générés du fait de l'activité de la Société, notamment par l'usage des biens et services qu'elle produit ;		
- l'adaptation aux conséquences du changement climatique ;	6.2.3	286
e) Protection de la biodiversité :		
- les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité ;	6.2.4	293

**3 – Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable :**

a) Impact territorial, économique et social de l'activité de la Société :		
- en matière d'emploi et de développement régional ;		
- sur les populations riveraines ou locales ;	6.3.2	299
b) Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la Société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines :		
- les conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations ;	6.3.1, 6.3.2.5 et 6.3.2.6	295, 302 et 302
- les actions de partenariat ou de mécénat ;		
c) Sous-traitance et fournisseurs :		
- la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux ;		
- l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale ;	6.1 et 6.3.2.4	272 et 300
d) Loyauté des pratiques :		
- les actions engagées pour prévenir la corruption ;	6.3.4, 5.1 et 5.4	306, 247 et 267
- les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs ;	6.3.3.2	304
e) Autres actions engagées, au titre du présent 3, en faveur des droits de l'homme.	6.1.3 et 6.1.4	274 et 275



## CALENDRIER DE COMMUNICATION FINANCIÈRE 2018

**jeudi 22 février**

Publication des comptes annuels 2017

**jeudi 19 avril (15 heures)**

Assemblée générale des actionnaires

**jeudi 3 mai**

Publication des informations financières  
du 1<sup>er</sup> trimestre

**mercredi 1<sup>er</sup> août**

Publication des comptes semestriels

**mercredi 7 novembre**

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



Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.

Illustration en couverture : Rude

Ressourcer le monde  **VEOLIA**

**Veolia Environnement**

Société anonyme au capital de 2 816 824 115 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

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