DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2022

Rapport financier annuel

VEOLIA

SOMMAIRE

MESSAGE D'ANTOINE FRÉROT 2

INTERVIEW D'ESTELLE BRACHLIANOFF 3

TEMPS FORTS 2022 4

PROFIL 10

1 PRÉSENTATION DU GROUPE 21

1.1 Histoire et présentation générale 22
1.2 Stratégie RFA 24
1.3 Métiers RFA 31
1.4 Recherche et Innovation 45
1.5 Organisation du Groupe et autres éléments d'activités RFA 49
1.6 Réglementation environnementale 62

2 FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE RFA 73

2.1 Gestion des risques, contrôle interne et audit interne 75
2.2 Facteurs de risques 83

3 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RFA 109

3.1 Composition du conseil d'administration 110
3.2 Fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités 127
3.3 Direction générale et comité exécutif 146
3.4 Rémunération et avantages 149
3.5 Participation des mandataires sociaux et des dirigeants au capital 198
3.6 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 200

4 RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE RFA 203

4.1 Engagements pour une performance environnementale, sociale et sociétale 206
4.2 Performance environnementale 214
4.3 Performance sociétale 253
4.4 Performance sociale 270
4.5 Taxonomie 295
4.6 Éthique et conformité 302
4.7 Plan de vigilance 311
4.8 Synthèse des informations au titre de la déclaration de performance extra-financière 312
4.9 Méthodologie 315
4.10 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière 317

5 EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS RFA 323

5.1 Intégration Suez 324
5.2 Faits marquants de la période 326
5.3 Informations comptables et financières 331
5.4 Financement 340
5.5 Autres éléments 345
5.6 Annexes 348

6 ÉTATS FINANCIERS 353

6.1 Comptes consolidés RFA 354
Notes annexes aux comptes consolidés 362
6.2 Comptes sociaux RFA 456
Notes annexes aux comptes sociaux 464

7 CAPITAL ET ACTIONNARIAT 497

7.1 Informations sur le capital et données boursières RFA 498
7.2 Actionnariat de Veolia Environnement RFA 507
7.3 Politique de distribution des dividendes 509

8 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 511

8.1 Principales dispositions légales et statutaires concernant Veolia Environnement 512
8.2 Procédures judiciaires et arbitrages 517
8.3 Changement de contrôle et contrats importants RFA 519
8.4 Principaux flux entre Veolia Environnement et les filiales principales des unités opérationnelles (Business Units) de l'organisation géographique 519
8.5 Documents accessibles au public 520
8.6 Contrôleurs légaux des comptes 520
8.7 Informations financières incorporées par référence 521
8.8 Personnes responsables du Document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel RFA 522
8.9 Tables de concordance 523
8.10 Annexes 530

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

VEOLIA ENVIRONNEMENT

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Rapport financier annuel

2022

Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 22 mars 2023 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.
Le Document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

Le présent document est une reproduction de la version officielle du Document d'enregistrement universel intégrant le rapport financier annuel 2022 qui a été établie au format ESEF (*European Single Electronic Format*) et déposée auprès de l'AMF, disponible sur le site internet de la Société et celui de l'AMF.

MESSAGE D'ANTOINE FRÉROT

Président du conseil d'administration

Les années se suivent et notre Groupe poursuit son chemin, déclinant sa stratégie de croissance rentable et sélective, menant à terme ses grands projets, multipliant les conquêtes commerciales, accentuant son leadership. Pour Veolia, l'année 2022 fut cela, mais elle fut plus que cela : elle fut exceptionnelle ! La raison en est simple : au cours de cette année, il a conclu avec succès son projet de rapprochement avec Suez. Il a surmonté le contexte exceptionnel de la guerre en Ukraine et du bouleversement des marchés énergétiques en réalisant cette opération exceptionnelle. Une opération qui le fait changer de dimension et lui offre l'opportunité historique de donner naissance au champion mondial de la transformation écologique.

Avec ce projet industriel qui permet à notre Groupe de créer davantage de valeur pour ses parties prenantes et de maximiser son impact sur celles-ci, notre Groupe entame une nouvelle étape de sa longue et riche histoire. C'était donc le moment idéal pour faire évoluer en parallèle sa gouvernance, en dissociant les fonctions de Président et de Directeur Général. Ainsi, depuis le 1er juillet, Estelle Brachlianoff est Directrice Générale de Veolia et, pour ma part, j'assure la présidence de son Conseil d'administration.

Au cours de la dernière décennie, notre Groupe s'est transformé et réinventé, il a surmonté des crises sévères, il a engagé et achevé de gigantesques chantiers, depuis son plan de transformation, mené de 2011 à 2015, qui l'a désendetté et recentré sur les marchés et les géographies les plus profitables, jusqu'à son rapprochement avec Suez, en passant par la définition de sa raison d'être et la mise en place de son système de mesure de la performance plurielle. Patiemment, avec leurs talents et leur inventivité, ses collaborateurs ont redressé et consolidé l'édifice que leur avaient transmis les générations précédentes, puis ils l'ont embelli et agrandi.

En ce début de XXIe siècle, l'homme moderne vit à crédit écologique. Pour y remédier, il lui faut engager une profonde transformation écologique, il lui faut refonder son rapport au développement, en découplant la production de biens et services d'une part de la consommation de ressources naturelles, d'autre part des pollutions et des émissions de gaz à effet de serre.

En d'autres termes, c'est à une nouvelle révolution industrielle que le monde est appelé, et c'est à l'avènement de celle-ci que travaille ardemment Veolia.

Aujourd'hui, notre Groupe est idéalement positionné pour bénéficier de cette révolution, à la fois en termes géographiques, puisqu'il est bien implanté là où les perspectives de croissance sont les plus importantes ; en termes d'activités, les siennes étant complémentaires et se renforçant l'une l'autre ; en termes d'offres, car il propose à ses clients municipaux et industriels une gamme de solutions sans équivalent. L'heure appartient à ceux qui sont capables de proposer des solutions fiables, accessibles et efficaces, afin de relever les grands défis environnementaux du XXIe siècle.

Et nous le sommes !

L'HEURE APPARTIENT À CEUX QUI SONT CAPABLES DE PROPOSER DES SOLUTIONS FIABLES, ACCESSIBLES ET EFFICACES, AFIN DE RELEVER LES GRANDS DÉFIS ENVIRONNEMENT AUX DU XXIE SIÈCLE.

ET NOUS LE SOMMES !

INTERVIEW D'ESTELLE BRACHLIANOFF

Directrice générale de Veolia

Comment s'est déroulé l'année 2022 pour Veolia ?

L'année 2022 s'est très bien déroulée, en dépit du choc énergétique et du retour de l'inflation. Notre Groupe a atteint tous les objectifs qu'il s'était assignés. Nos résultats excellents dans ce monde aux crises multiples confirment la résilience et la capacité d'adaptation de notre entreprise et la placent en position idéale pour 2023, dernière année de son plan stratégique Impact 2023.

L'année 2022 a bien sûr été rythmée par le rapprochement avec Suez, mais aussi par le lancement d'initiatives prometteuses, pour tirer parti du nouveau contexte économique. Par exemple, le plan ReSource prévoit, en 2 ans, 150 M€ d'investissement sur nos installations et celles de nos clients, pour réduire notre consommation énergétique de 5 % et accroître notre production énergétique de 5 % au niveau mondial. En France, notre Groupe a engagé un plan pour rendre ses services d'eau et de déchets autonomes en énergie d'ici 5 ans, avec la mise en production de plus de 2 térawattheures d'énergie locale 100 % renouvelable…

Où en est le rapprochement avec Suez ?

40 000 collaborateurs de Suez nous ont rejoint avec leurs talents, leur dynamisme, leur créativité. Aujourd'hui, les organisations sont en place, les équipes sont soudées et travaillent ensemble, elles possèdent une même vision du métier, un langage partagé et une ambition commune. La réussite de ce rapprochement se lit dores et déjà dans les chiffres, avec des synergies de coût très en avance sur notre plan de marche, mais également sur le terrain avec nos près de 220 000 « ressourceurs » mobilisés qui ont souscrit massivement au plan d'actionnariat salarié, et exprimé des résultats excellents lors notre enquête d'engagement annuelle. En parallèle, nous avons achevé les cessions d'actifs demandées par les différentes autorités de la concurrence. Grâce à ce rapprochement, nous bénéficions d'une présence géographique renforcée notamment en Espagne, en Belgique, aux États-Unis, au Chili, en Australie, au Moyen-Orient. Nous figurons désormais dans le Top 3 de nos métiers, dans la plupart des pays où nous sommes implantés.

LE MÉTIER DE VEOLIA, C'EST L'ÉCOLOGIE DES SOLUTIONS… UNE ÉCOLOGIE QUI REND POSSIBLE CE QUI PARAISSAIT IMPOSSIBLE.

Quelles sont vos priorités pour les années à venir ?

D'abord, accélérer notre croissance sur les marchés les plus prometteurs, sur lesquels le Groupe s'est positionné. Ensuite, parachever les synergies engagées dans le cadre du rapprochement avec Suez, en termes de coûts mais aussi de revenus, afin de continuer à faire croître Veolia et d'exploiter l'immense potentiel d'innovation et de développement qui résulte de cette opération. Enfin, faire que Veolia devienne le champion mondial de la transformation écologique.

Actuellement, nous finalisons notre futur plan stratégique qui débutera en 2024. Il est trop tôt pour vous en donner les principaux axes. Néanmoins, des lignes fortes émergent dores et déjà. Grâce à ce nouveau plan, Veolia renforcera sa présence dans les secteurs les plus dynamiques de la transformation écologique, tels que l'efficacité énergétique, la production locale d'énergie renouvelable, le traitement des déchets dangereux, le recyclage des plastiques et des batteries, la réutilisation des eaux usées. Autant de solutions pour aider nos clients à décarboner, dépolluer, gérer la rareté des ressources. Une large place sera laissée à l'innovation et aux technologies, pour inventer les solutions de demain. Ce n'est pas un hasard, puisqu'au fond, le métier de Veolia, c'est l'écologie des solutions. Une écologie qui rassemble les acteurs au lieu de les opposer. Une écologie concrète, ancrée dans les territoires, qui leur apporte des solutions éprouvées, efficaces et abordables. Une écologie qui rend possible ce qui paraissait impossible.

2022
LES TEMPS FORTS

FÉVRIER
MONDE

Avec TotalEnergies, Veolia co-investit dans la valorisation du biométhane issu de ses installations de traitement de déchets et d'eaux usées dans plus de 15 pays.

▼**L'ambition : en produire jusqu'à 1,5 TWh/an d'ici à 2025,** soit l'équivalent de la consommation annuelle moyenne de 500 000 habitants, et le commercialiser comme carburant renouvelable pour la mobilité ou en substitution du gaz naturel dans ses autres usages.

FÉVRIER
PORTUGAL

Réunis en consortium, LIPOR (gestion intermunicipale des déchets du Grand Porto), P2X-Europe et Veolia lancent des études pour produire de l'e-carburant synthétique vert pour l'industrie aéronautique, à partir du CO_2 issu des gaz résiduels de l'unité de valorisation énergétique des déchets municipaux de la ville de Maia.

▼**Une première en Europe qui devrait révolutionner l'industrie** de la valorisation énergétique des déchets municipaux.

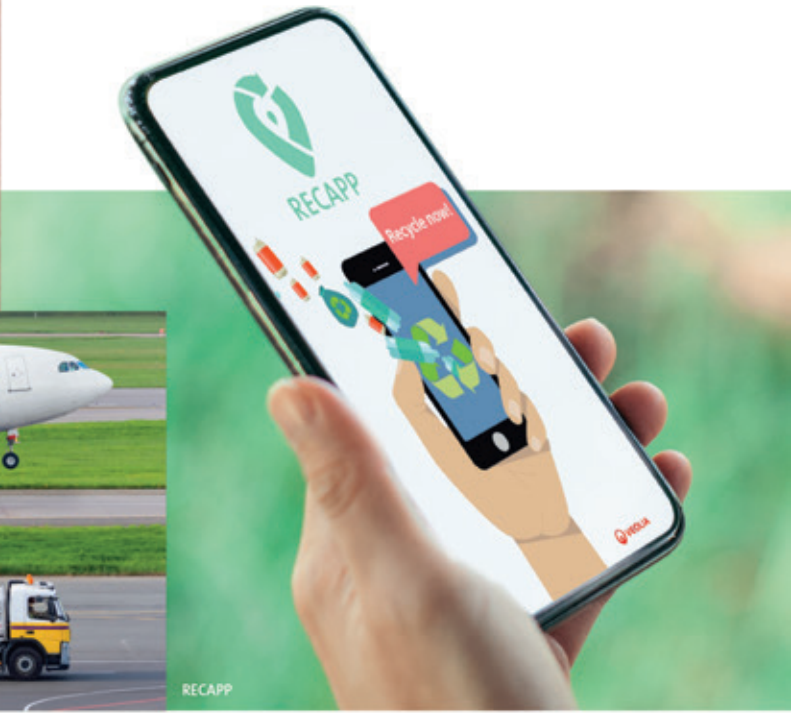
MARS
ÉMIRATS ARABES UNIS

RECAPP, premier service de recyclage en porte-à-porte gratuit des Émirats arabes unis lancé par Veolia, inaugure un nouvel entrepôt dans le quartier d'Al Quoz à Dubai.

▼Depuis le lancement de son appli en novembre 2020, **Veolia a créé une communauté de 15 000 recycleurs à Abu Dhabi et Dubai** et collecté 180 tonnes de matières recyclables.

Valorisation du biométhane

LIPOR



RECAPP

AVRIL

FINLANDE

Veolia lance le plus grand projet au monde de bioraffinerie produisant du biométhanol neutre en CO_2 à partir d'une usine de production de pâte à papier.

▼Développée avec Metsä Fibre, la raffinerie s'appuiera sur un concept innovant de Veolia pour produire à échelle industrielle du biométhanol commercial issu de bioproduits, en intégrant en toute sécurité dans le processus un procédé de raffinage du méthanol sulfaté brut.

AVRIL

AMÉRIQUE DU NORD

Le canadien Li-Cycle Holdings Corp. sélectionne Veolia comme partenaire pour son usine de recyclage de batteries lithium-ion de classe mondiale à Rochester, dans l'État de New York.

▼L'installation contribuera à redonner vie à l'équivalent d'environ 225 000 batteries de véhicules électriques par an en utilisant la technologie de cristallisation HPD® de Veolia pour traiter certains matériaux recyclés des batteries lithium-ion.

Li-Cycle Holdings Corp.

Metsä Fibre

FONDATION VEOLIA UKRAINE

Depuis le début du conflit engagé à l'est de l'Europe, la Fondation Veolia est mobilisée avec ses partenaires (Croix-Rouge française, Médecins sans frontières, Solidarités International, ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, agences onusiennes...) pour répondre aux besoins prioritaires en matière d'hygiène dans les centres de transit et d'hébergement qui accueillent les réfugiés.

Près de 200 sanitaires ont été acheminés en Moldavie et en Ukraine. Huit semi-remorques sont partis de France pour positionner 72 unités dans des camps ; des kits d'hygiène couvrant chacun les besoins d'une famille de cinq personnes pour un mois ont été constitués par Croix-Rouge Insertion/Vif ! ; plus de 700 collaborateurs Veolia ont participé au financement de l'aide humanitaire déployée en Ukraine et dans la région...

▼Un engagement des collaborateurs qui a aussi pris la forme d'une opération de mécénat de compétences : des volontaires Veoliaforce sont venus renforcer les capacités de production de Croix-Rouge Insertion/Vif ! lors du pic d'activité lié à la commande des 1 320 kits d'hygiène.

2022
LES TEMPS FORTS

MAI
EUROPE

Faurecia (groupe Forvia) et Veolia signent un accord de coopération et de recherche pour développer conjointement des composés innovants pour les modules intérieurs de véhicules (tableaux de bord, panneaux de portes, consoles centrales...).

▼**Objectif : atteindre 30 % de contenu recyclé en moyenne dès 2025,** et accélérer le déploiement européen de solutions révolutionnaires pour des intérieurs plus durables. Veolia démarrera la production de matières premières secondaires en France dès 2023.

JUIN
FRANCE

Le papetier Norske Skog Golbey, Veolia et Pearl Infrastructure Capital lancent le projet d'écologie industrielle « Green Valley Energie » – lauréat de l'appel d'offres CRE Biomasse (CRE 5-3) –, implanté sur le site de Golbey (Est de la France).

▼**Cette unité de cogénération, la plus grande de ce type en France, produira à partir de 2024 200 GWh/an d'électricité propre, équivalent de la consommation de plus de 13 000 foyers,** ainsi que de 700 GWh de chaleur.

JUIN
ESPAGNE

La coopérative agroalimentaire COVAP investit 25 M€ pour atteindre l'autonomie énergétique et la neutralité climatique.

▼Ce modèle d'économie circulaire, unique en Europe, prévoit la **construction de trois centrales, dont une biomasse de 13,4 MW construite et exploitée par Veolia,** opérationnelle dès 2024.

Biomasse

Valorisation énergétique

INSTITUT VEOLIA SERBIE

L'Institut Veolia apporte son soutien à EkoOpština, la première édition serbe du concours « Villes durables » lancé par l'ambassade de France. Pour Dinah Louda, présidente de l'Institut, soutenir ce concours vise à encourager concrètement le partage de bonnes pratiques à l'échelle locale dans des domaines clés de la ville durable – gestion de l'eau et des déchets ménagers, efficacité énergétique des bâtiments… – entre des territoires confrontés au défi commun de la transformation écologique.

▼Autre objectif : éclairer la vision du groupe Veolia, en dialoguant avec ses parties prenantes locales. C'est le cas grâce à EkoOpština, en Serbie, où Veolia est actif notamment à travers des projets de construction d'usines de traitement de l'eau et d'assainissement, les services énergétiques et la réhabilitation du centre de traitement des déchets de Vinča. Les générations futures sont également au cœur du projet EkoOpština, grâce à la catégorie du concours dédiée aux écoles. **Pour en savoir + : ekoopstina.com**

JUILLET

FRANCE

Dans un contexte d'épisodes de sécheresse accrus, Veolia ambitionne de déployer la réutilisation des eaux usées sur toutes les stations d'épuration (STEP) qu'il opère et dont les volumes de consommation le justifient.

▼ Avec environ 100 stations ciblées, cette initiative pourra préserver environ 3 millions de m³ d'eau potable. Dans un premier temps, l'eau recyclée remplacera l'eau potable nécessaire au fonctionnement et à l'entretien des STEP. À terme, sous réserve de l'obtention des autorisations nécessaires, son utilisation pourrait être étendue à des usages industriels et agricoles.

Pour rendre ses services d'eau et de déchets en France autonomes en énergie, Veolia installe un dispositif inédit de mise en production de plus de 2 TWh d'énergie locale, à l'horizon de cinq ans, pour couvrir intégralement l'équivalent de sa consommation actuelle. Soit l'équivalent de celle de 430 000 foyers français.

Cette énergie sera

100 %

locale et à 100 % d'origine renouvelable.

STEP, France

DÉCEMBRE

ROYAUME-UNI

Veolia annonce la finalisation de la cession à Suez de 100 % du capital social de Suez Recycling and Recovery UK Group Holdings Ltd. L'entité cédée regroupe les anciennes activités déchets de Suez au Royaume-Uni.

▼À l'issue de cette transaction, Veolia restera le premier acteur du marché britannique de la gestion des déchets solides avec un chiffre d'affaires d'environ 1,8 milliard de livres.

DÉCEMBRE

GROUPE

Veolia obtient un double « A » pour sa réponse au CDP Climate Change et au CDP Water Security, seule entreprise de son secteur, à obtenir ce « doublé ».

Autres distinctions : Veolia fait partie des 4 entreprises sélectionnées par S&P Global dans l'indice World du DJSI, et des 2 de l'indice Europe, dans le secteur des Multi and Water Utilities.

Cette sélection confirme les très bons résultats déjà obtenus en 2022 : **1re place des Waste&Water Utilities** pour **Moody's ESG Solutions** et dans le **top 3 %** des entreprises, pour **EcoVadis.**

Autant de reconnaissances du leadership du Groupe en matière de performance ESG et de reporting aux organismes de notation extra-financière.

Veolia reçoit le Grand Prix 2022 de la FAS (1), pour l'opération Sequoia visant à faire de l'actionnariat salarié l'un des premiers marqueurs sociaux du Groupe, suite au rapprochement avec Suez.

▼La FAS salue notamment une opération de grande ampleur et une progression significative de la part du capital social détenue par les salariés, désormais à plus de 6 %.

(1) Fédération française des associations d'actionnaires salariés et anciens salariés.

Royaume-Uni

Grand Prix de la FAS

BAROMÈTRE DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

En septembre 2022, Veolia et Elabe lancent le premier baromètre de la transformation écologique. Une enquête d'opinion mondiale inédite qui permet d'évaluer le niveau d'acceptabilité des solutions écologiques et d'analyser les freins et les leviers d'action pour accélérer la transformation. **Avec un échantillon couvrant plus de la moitié de la population mondiale sur les cinq continents, ce baromètre dévoile des résultats inédits en France et dans le monde :** si la réalité du dérèglement climatique ne fait plus débat, le chemin à emprunter pour y faire face reste encore difficile à imaginer pour les répondants. **La majorité du panel interrogé, issu de 25 pays différents, se dit prête à aller plus loin, sous réserve de certaines conditions.**

3 QUESTIONS À...

BERNARD SANANÈS,
président du cabinet d'études et de conseil Elabe

Comment est née l'idée de ce baromètre ?

B. S._Le baromètre est né du constat que le débat public autour des enjeux écologiques restait encore trop souvent centré sur les problèmes générés par la crise climatique. L'opinion publique est pleinement consciente de la crise en cours, elle attend qu'on y apporte des réponses. Ces réponses impliquent des changements de comportement, d'habitudes. **L'objectif du baromètre est de comprendre si les populations sont prêtes à accepter les changements sociaux, économiques et culturels nécessaires pour passer à l'action.**

Pensez-vous que la société civile/l'opinion publique peuvent aujourd'hui contribuer à orienter les choix stratégiques d'un groupe comme Veolia ?

B. S._Oui, parce que les citoyens sont les clients finaux de Veolia, dont les solutions s'inscrivent dans le quotidien des individus. **Et une entreprise mondiale comme Veolia a besoin d'écouter et de dialoguer avec l'opinion.** Un des défis majeurs de la transformation écologique, c'est l'acceptabilité. L'adhésion des populations est indispensable : qu'est-ce qui est acceptable ? À quel rythme ? Et à quelles conditions ?

Comment ce baromètre peut-il accompagner le travail de sensibilisation autour de la transformation écologique mené par Veolia ?

B. S._**Le rôle d'une entreprise comme Veolia est de contribuer à la mise en œuvre « technique » de la transformation écologique,** mais aussi de participer au débat public en plaçant les solutions au cœur de celui-ci. Pour cela, il faut tracer ce que nous appelons chez Elabe le « chemin praticable ». Nous sommes face à un défi colossal. Mais relever ce défi doit aussi être porteur d'une espérance, et pas uniquement « de sang et de larmes ». **Les citoyens ont bien conscience que cette transformation écologique sera complexe et qu'elle aura un coût.** Ce monde transformé, ils l'attendent, ils l'imaginent plus sain, s'y voient plus heureux. **Ils sont prêts mais ont besoin d'être guidés, accompagnés ; ils attendent cela des entreprises** et notamment d'un leader mondial comme Veolia.

Retrouvez l'intégralité des résultats sous ce lien :
www.veolia.com/fr/raison-detre/transformation-ecologique/premier-barometre-transformation-ecologique#barometre

NOS MÉTIERS

EAU

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

4 130 usines de production d'eau potable gérées

111 millions de personnes desservies en eau potable

3 506 usines de traitement des eaux usées opérées

97 millions d'habitants raccordés en assainissement

DÉCHETS

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

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

61 millions de tonnes de déchets traités

533 759 entreprises clientes

823 unités de traitement exploitées

ÉNERGIE

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

44 millions de MWh produits

46 922 installations thermiques gérées

680 réseaux de chaleur et de froid opérés

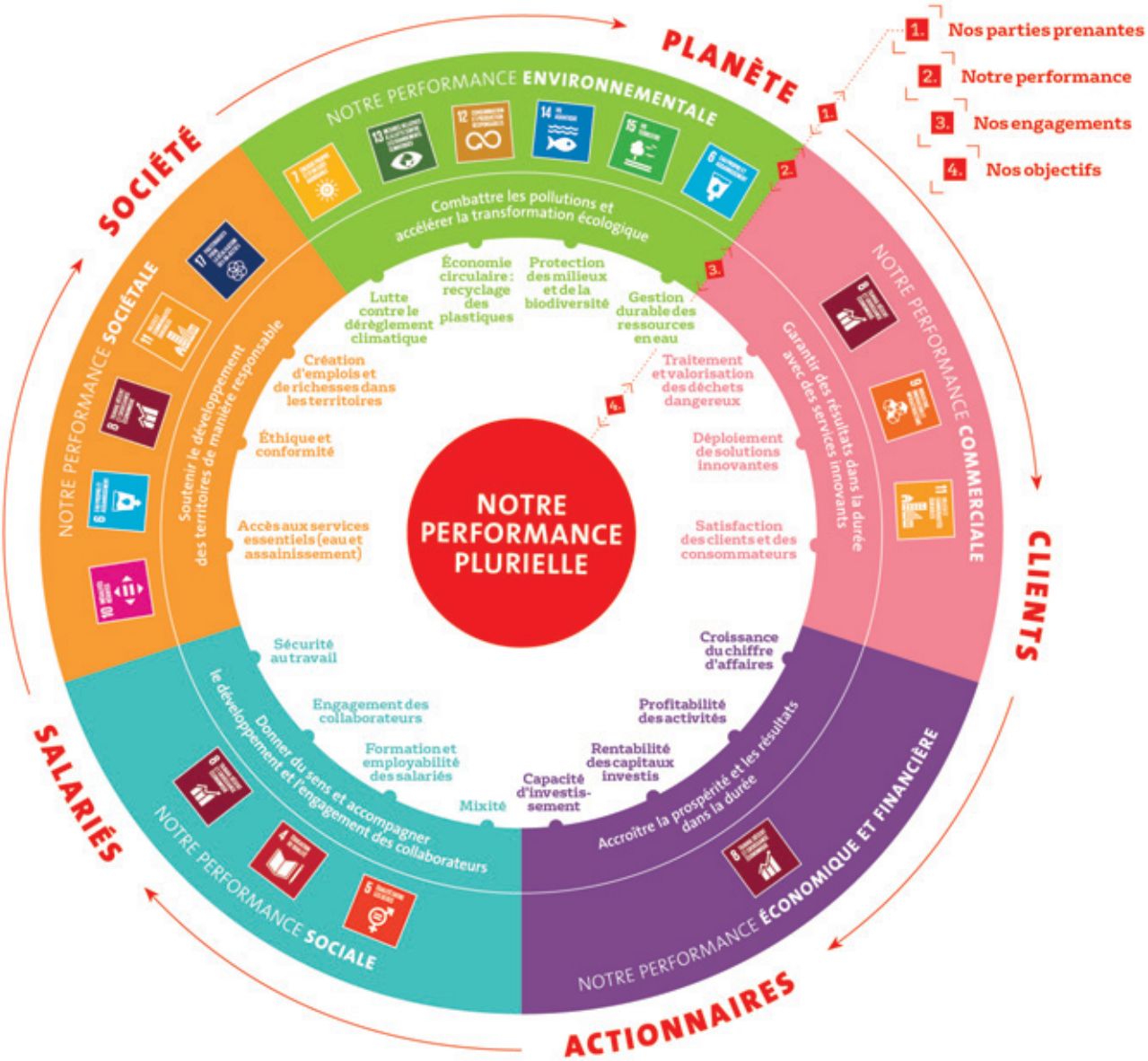
2 716 sites industriels desservis

Solutions pour les municipalités et les industries

- Gestion de la qualité de l'air
- Collecte des déchets
- Villes connectées intelligentes
- Services énergétiques pour les bâtiments
- Audit, conseil, ingénierie et construction
- Services de relations client
- Assainissement des équipements et traitements des déchets nucléaires faiblement radioactifs
- Stockage des déchets et valorisation biogaz
- Services industriels et gestion intégrée des installations
- Nettoiement urbain
- Distribution d'énergie et réseaux urbains
- Micro-réseaux d'énergie
- Réhabilitation des sols
- Gestion des systèmes de refroidissement
- Industries connectées intelligentes
- Production énergétique
- Traitement des effluents industriels
- Dessalement
- Distribution d'eau potable
- Production d'eau potable
- Gestion des fins de cycles des équipements complexes
- Collecte des eaux usées
- Traitement des biodéchets
- Tri, recyclage et valorisation des déchets
- Gestion intégrée des déchets
- Traitement et recyclage des déchets dangereux
- Valorisation énergétique des déchets
- Eau de process industriel
- Traitement et réutilisation des eaux usées
- Gestion des boues d'épuration
- Centre de transfert des déchets
- Nettoyage industriel et maintenance

LA RAISON D'ÊTRE DE VEOLIA...

UNE DÉMARCHE DE PROGRÈS PARTAGÉ AVEC ET POUR NOS PARTIES PRENANTES



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

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

LA PERFORMANCE PLURIELLE RFA

Veolia exprime dans sa raison d'être l'ambition de prendre en compte les attentes de ses parties prenantes dans la création et le partage de la valeur.
À ce titre, Veolia s'engage sur une performance plurielle qui met au même niveau d'attention et d'exigence ses performances économique et financière, commerciale, sociale, sociétale et environnementale. Dans le cadre du programme Impact 2023, 18 objectifs de progrès à horizon 2023 ont ainsi été définis.
Cette exigence se décline dans l'ensemble des processus du Groupe afin que les objectifs de performance plurielle orientent le pilotage des activités. Les indicateurs de progrès associés sont régulièrement audités et mesurés par des organismes tiers indépendants. Ils entrent dans le calcul de la rémunération variable des cadres supérieurs de Veolia.

Dimension	Engagements	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur - définition	Référence 2019	Résultat 2020	Résultat 2021	Résultat 2022	Cible 2023
Performance économique et financière	**Accroître la prospérité et les résultats dans la durée**	**Croissance du CA**	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	• Croissance annuelle du chiffre d'affaires	27,2 Mds€	26,0 Mds€	28,5 Mds€	**42,9 Mds€**	Cible annuelle
		Profitabilité des activités	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	• Résultat net courant part du Groupe	760 M€	415 M€	896 M€	**1 162 M€**	1 Md€
		Rentabilité des capitaux investis	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	• ROCE après impôts (avec IFRS 16)	8,4 %	6,4 %	8,2 %	**7,6 %**	Cible annuelle
		Capacité d'investissement	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	• Free cash-flow (avant investissements discrétionnaires)	1 230 M€	942 M€	1 720 M€	**1 463 M€**	Cible annuelle
Performance sociale	**Donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs**	**Engagement des collaborateurs**	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	• Taux d'engagement des collaborateurs, mesuré par une enquête indépendante	84 %	87 %	87 %	**89 %** [1]	≥ 80 %
		Sécurité au travail	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	• Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	8,12	6,60	6,65	**5,61(√)**	5
		Formation et employabilité des salariés	4 ÉDUCATION DE QUALITÉ	• Nombre d'heures de formation moyen par salarié par an	18h	17h	21h	**26h(√)**	23 h
		Mixité	5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	• Proportion de femmes nommées entre 2020 et 2023 parmi les «Executive Resourcers» [2]	Non applicable	28,3 %	30,4 %	**30,3 %**	50 %
Performance commerciale	**Garantir les résultats dans la durée avec des services innovants**	**Satisfaction des clients et des consommateurs**	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	• Taux de satisfaction client via la méthodologie du Net Promoter Score	Non applicable	NPS = 41 avec 57% du CA couvert	43 avec 72% du CA couvert	**48 avec 83% du CA couvert** [3]	NPS > 30 avec 75% du CA couvert
		Développement de solutions innovantes		• Nombre d'innovations incluses dans au moins 10 contrats signés par le Groupe	Non applicable	2	6	**10**	12
		Traitement et valorisation des déchets dangereux		• CA consolidé du segment «Traitement et valorisation des déchets liquides dangereux»	2,56 Mds€	2,53 Mds€	3,06 Mds€	**4,12 Mds€**	> 4 Mds€
Performance environnementale	**Combattre les pollutions et accélérer la transformation écologique**	**Lutte contre le dérèglement climatique**	13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	• Réduction des émissions de GES : progression du plan d'investissements visant à éliminer le charbon en Europe d'ici à 2030	Non applicable	8,1 % des investissements totaux à réaliser	17 % des investissements totaux à réaliser	**30 % des investissements totaux à réaliser**	30 % des investissements totaux à réaliser [4]
				• Émissions évitées : contribution annuelle aux émissions de GES évitées (évaluées au regard de scénarios de référence) - FE IEA2013 [5][6]	12,1 Mt CO_2 eq	12,5 Mt CO_2 eq	12,4 Mt CO_2 eq	**14,1 Mt CO_2 eq**	15 Mt CO_2 eq
		Économie circulaire : recyclage des plastiques	12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES; 13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	• Volumes de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia [7]	350 kt	391 kt	476 kt	**490 kt**	610 kt

Dimension	Engagements	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur - définition	Référence 2019	Résultat 2020	Résultat 2021	Résultat 2022	Cible 2023
		Protection des milieux et de la biodiversité	14 VIE AQUATIQUE 15 VIE TERRESTRE	• Taux d'avancement des plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles [8]	Non applicable	1,7 %	30 %	**66 %**	75 %
		Gestion durable de la ressource en eau	6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT	• Rendement des réseaux d'eau potable (Volumes d'eau potable consommée / volumes d'eau potable produite) [9]	72,5 %	73,4 %	75,6 %	**76,3 % (✓)**	> 75%
Performance sociétale	**Soutenir le développement des territoires de manière responsable**	**Création d'emplois et de richesses dans les territoires**	11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES	• Empreinte socio-économique des activités de Veolia dans les pays où le Groupe opère, en termes d'emplois soutenus et de richesses créées	Non applicable	• 1 105 388 emplois soutenus • 51 Mds€ de valeur ajoutée générés dans 51 pays	• 1 033 623 emplois soutenus • 49 Mds€ de valeur ajoutée générés dans 52 pays	• **1 147 238 emplois soutenus** • **53 Mds€ de valeur ajoutée générés dans 50 pays**	Évaluation annuelle des impacts globaux et par géographie dans au moins 45 pays
		Éthique et conformité	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	• % de réponses positives à la question «Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité» de l'enquête d'engagement	92 % du Top 5 000	83 % tous répondants	84 % tous répondants	**85 % tous répondants** [10]	≥ 80 % tous répondants
		Accès aux services essentiels (eau et assainissement)	6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT	• Nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour accéder aux services d'eau ou d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia	5,71 Mhab	6,12 Mhab (+7%)	6,71 Mhab (+17,5%)	**6,92 Mhab (+21,3%)**	+ 12% vs 2019 à périmètre constant

(1) Le taux d'engagement 2022 hors périmètre intégrant les salariés issus du rapprochement avec Suez est de 88%.
(2) Anciennement dénommé Top 500 des cadres supérieurs du Groupe.
(3) Donnée 2022 présentée hors périmètre intégrant les activités issues du rapprochement avec Suez (absence de référence 2021). Les 10 plus importantes Business Units sur ce périmètre ont un score de 45 pour 85 % du chiffre d'affaires couvert.
(4) Le budget des investissements dans de nouvelles formes d'énergie visant à éliminer le charbon sur le périmètre Europe d'ici à 2030 a été initialement évalué à 1,274 Md€ entre 2019 et 2030. Fin 2022, ce budget est réévalué à 1,584 Md€.
(5) Facteurs d'émissions de l'électricité (FE IEA) utilisés pour fixer la cible du plan Impact 2023.
(6) Les FE IEA 2021 mis à jour dans l'outil de reporting Global Report en 2021 donnent une valeur de 13 Mt CO_2 eq en 2022.
(7) Depuis 2021, cet indicateur inclut les volumes de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia traitant les DEEE, ainsi que les volumes recyclés dans les usines acquises ou vendues par Veolia au cours de l'exercice. En 2022, l'indicateur intègre, dans le cas de joint-ventures non consolidées, les volumes de plastiques recyclés au prorata des parts de Veolia dans ces joint-ventures.
(8) Données pro forma 2019-2022.
(9) Pour les réseaux desservant plus de 50 000 habitants. À périmètre constant.
(10) Le taux de réponses positives 2022 hors périmètre intégrant les salariés issus du rapprochement avec Suez est de 85%.

Performance économique et financière

- Les quatre indicateurs financiers traduisent une forte croissance de l'activité et une performance opérationnelle et financière solide. Le Groupe atteint un niveau d'activité historique, avec une profitabilité et une rentabilité robuste. Les différents indicateurs financiers sont commentés en détail au chapitre 5.

Performance sociale

- **Engagement des collaborateurs** : en 2022, le taux d'engagement des collaborateurs se maintient à un excellent niveau de 89 %, avec un taux de participation à l'enquête de 72 %, et un nombre croissant de collaborateurs consultés (+62 %). Ces excellents résultats, tant pour les collaborateurs historiques de Veolia que ceux issus du rapprochement avec Suez, témoignent d'une forte adhésion, d'un bon niveau de confiance des collaborateurs dans la mise en œuvre du plan stratégique, et du succès du rapprochement avec Suez (*cf.* section 4.4.4.3.1 *infra*).

- **Sécurité au travail** : le Groupe fait du « zéro accident » un objectif ainsi qu'un véritable levier de performance. En 2022, le taux de fréquence des accidents avec arrêt a fortement diminué par rapport à 2021 (Tf = 5,61). La cible d'un taux de 5 en 2023 est maintenue (*cf.* section 4.4.3.1 *infra*).

- **Formation et employabilité des salariés** : Veolia s'est doté d'une politique de formation ambitieuse notamment pour accompagner la stratégie du Groupe et faire de Veolia l'entreprise de référence pour la transformation écologique (*cf.* section 4.4.4.2.1 *infra*). Avec 26 heures de formation annuelle moyenne par salarié, Veolia dépasse avec un an d'avance la cible fixée dans le cadre du plan Impact 2023. Ce bon résultat confirme l'importance structurelle du *Digital Learning*, qui se maintient tout en étant complété par la forte reprise du présentiel en cette fin de crise Covid.

- **Mixité** : les actions engagées pour promouvoir la mixité et faire progresser la féminisation des cadres du Groupe (processus de recrutement, politique jeunes talents, plan de succession du Groupe président, programmes de développement spécifiques, etc.) se poursuivent. En 2022, la proportion de femmes nommées au sein des *Executive Resourcers* (Top 500) reste importante (30,3 % sur la période 2020-2022), mais reste insuffisante pour la cible particulièrement ambitieuse de 50 % sur la période 2020-2023. (*cf.* section 4.4.5.3 *infra*).

Performance environnementale

- **Lutte contre le dérèglement climatique :** Cet objectif comporte deux volets :
  - **réduction des émissions de GES** : l'objectif de sortie du charbon en Europe à horizon 2030 est bien engagé, notamment en Allemagne dont les plus gros investissements sont réalisés. Il devrait s'accélérer (*cf.* section 4.2.3.2.1 *infra*) sur les installations en Pologne et en République tchèque. La cible du plan Impact 2023 (30 % d'avancement du plan d'investissement) est atteinte dès 2022.
  - **émissions évitées** : en 2022, Veolia a poursuivi ses efforts de décarbonation des activités de ses clients, notamment en ce qui concerne les activités de recyclage des déchets, de leur valorisation matière et énergie, de cogénération chaleur et électricité, ou de production d'énergie renouvelable (*cf.* section 4.2.3.2.1 *infra*).
- **Économie circulaire** : recyclage des plastiques. Malgré un contexte économique tendu, notamment en Asie, Veolia maintient la production de plastique recyclé en sortie de ses usines, avec 490 kt de plastique recyclé en 2022. L'atteinte des objectifs en 2023 repose sur la mise en œuvre des investissements programmés (*cf.* section 4.2.2.2 *infra*).
- **Protection des milieux et de la biodiversité** : en 2019, le Groupe a recensé ses sites sensibles au regard de la protection des milieux et de la biodiversité. La forte mobilisation des entités affectées en 2020 et 2021 par les contraintes liées à la crise sanitaire a permis de doubler la progression des plans d'actions sur ces sites pour atteindre 66 % en 2022 (par rapport à 30 % en 2021). Une progression de 75 % en 2023 reste l'objectif (*cf.* section 4.2.4.3.1 *infra*).
- **Gestion durable de la ressource en eau** : la cible 2023 d'un rendement des réseaux d'eau potable de 75 %, déjà atteinte en 2021, est à nouveau dépassée en 2022 (*cf.* section 4.2.5.2 *infra*). Les plans d'actions engagés par le Groupe (travaux de renouvellement, de sectorisation, de maintenance des compteurs, de détection de fuite) permettront de conforter le maintien, voire l'amélioration, du taux de rendement d'ici la fin du plan stratégique.

Performance commerciale

- **Satisfaction des clients et des consommateurs** : les résultats de la campagne 2022 confirment sur le périmètre historique de Veolia la très bonne dynamique du déploiement du *Net Promoter Score* (NPS), avec 83 % du CA Groupe couvert. Le score de 48 demeure à un bon niveau par rapport aux entreprises opérant dans des secteurs comparables. Les entités issues du rapprochement avec Suez s'engagent dans la démarche et leur périmètre sera intégré au calcul de cet indicateur en 2023.
- **Développement de solutions innovantes** : cet indicateur vise à mesurer la capacité du Groupe à diffuser de manière structurée les innovations prioritaires. En 2022, 10 innovations ont été comptabilisées dans au moins dix contrats signés par le Groupe (*cf.* section 1.4 *infra*).
- **Traitement et valorisation des déchets dangereux** : le Groupe a pour la première fois de son histoire franchi en 2022 la barre des 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires sur le segment des déchets liquides et dangereux, anticipant d'une année l'atteinte de l'objectif du plan Impact 2023. Par ailleurs, le développement des capacités de recyclage des batteries électriques se poursuit.

Performance sociétale

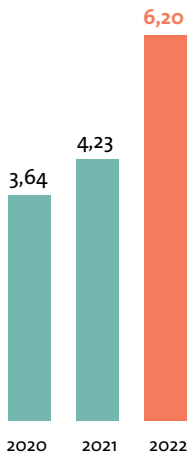
- **Création d'emplois et de richesses dans les territoires** : l'étude réalisée en 2022 porte sur 50 pays (*cf.* section 4.3.2.2 *infra*). Les résultats par pays, publiés sur internet, sont accessibles dans chaque pays à toutes les parties prenantes du Groupe.
- **Éthique et conformité** : en 2022, 85 % des répondants à l'enquête d'engagement ont répondu positivement à la question « Dans mon pays, Veolia a un comportement éthique et respecte les règles de conformité dans ses activités ? ». Ce score en légère augmentation par rapport à 2020 est d'autant plus solide que le nombre de répondants a fortement augmenté (+54 % *vs* 2021) (*cf.* section 4.6 *infra*).
- **Accès aux services essentiels (eau et assainissement)** : cet indicateur mesure le nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour l'accès et le maintien aux services, qu'il s'agisse de solutions physiques ou contractuelles (*cf.* section 4.3.3.2 *infra*). La cible inscrite dans le plan 2023 est fortement dépassée en 2022 (+21,3 %). Ce résultat est porté notamment par l'inscription de dispositifs de maintien dans les offres de Veolia dans les pays bien desservis par le réseau, et l'élargissement de la couverture par le réseau des quartiers jusqu'alors non desservis.

Notation extra-financière 2022

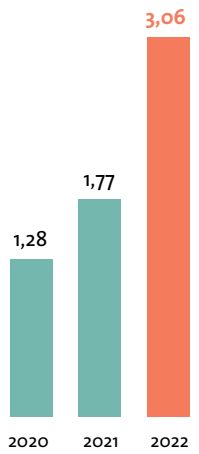
	2022
DJSI	Inclusion dans les indices World et Europe
FTSE4Good	Inclusion dans l'indice
S&P Global (Sustainability Yearbook)	83 (Bronze)
ISS-ESG	Prime, 1er décile, B-
Moody' s ESG solutions (anciennement Vigeo Eiris)	71, 1er du secteur
CDP Climate change	A
CDP Water security	A
Ecovadis	75/100 - 98e percentile

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET BOURSIÈRES [1]

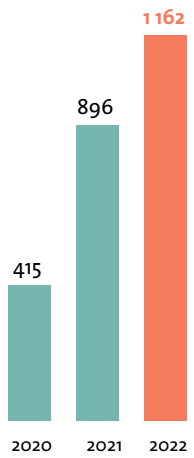
EBITDA (en Mds €)



EBIT Courant (en Mds €)



Résultat net courant part du Groupe (en M€)



ROCE après impôt

(1) Données combinées disponibles dans le chapitre 5.6.1 infra.
Définitions : cf. chapitre 5, section 5.6.4 infra. Évolution des indicateurs financiers : cf. chapitre 5, section 5.6.1 infra.
Les capitaux employés 2022 (yc IFRS 16) moyens prennent en compte les capitaux employés du périmètre Suez à l'ouverture. – Cf. section 5.6.1 infra pour plus de détails sur le retraitement.

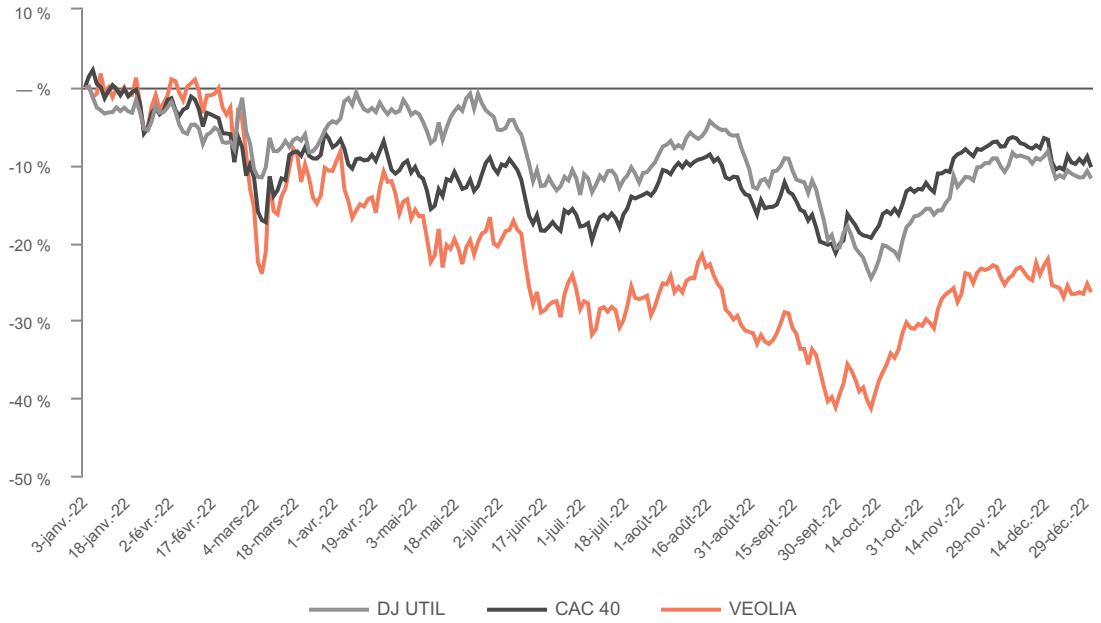
Informations financières sélectionnées RFA

Données en normes IFRS

(en millions d'euros)	31/12/2021 publié*	31/12/2022
Chiffre d'affaires	28 508,1	42 885,3
EBITDA	4 233,8	6 195,6
EBIT Courant	1 765,7	3 061,9
Résultat net courant part du Groupe	895,8	1 162,0
Capacité d'autofinancement	3 213,2	4 804,3
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence [1]	1 317,5	2 333,3
Résultat net part du Groupe	404,3	715,82
Dividendes versés [2]	397,0	688,0
Dividende par action versé au titre de l'exercice [3]	1,0	1,12
Total actif	53 077,3	73 304,15
Endettement financier net à la clôture [4, 5]	-9 532,0	-18 138,0
Investissements industriels (y compris nouveaux actifs financiers opérationnels)	-2 528	-3 089,36
Free cash-flow net [6]	1 340,5	1 032,05

(1) Le résultat opérationnel après quote-part de résultat net des entités mises en équivalence n'inclut pas les plus ou moins-values de cessions financières comptabilisées en résultat financier.
(2) Dividendes versés par la société mère.
(3) Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale du 27 avril 2023.
(4) Définitions : cf. chapitre 5, section 5.6.4 infra.
(5) L'endettement financier net exclut la réévaluation des passifs financiers dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez comme défini dans la section 5.6.4 infra.
(6) Le free cash-flow net correspond au free cash-flow des activités poursuivies i.e. à la somme de l'EBITDA, des dividendes reçus, de la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel, de la capacité d'autofinancement financière, moins les frais financiers nets, les investissements industriels nets, les impôts payés, les dépenses de renouvellement, les charges de restructuration et les autres charges non courantes.
(*) Données combinées disponibles dans le chapitre 5.6.1 infra.

Performance boursière 2022



Dividende par action

1,12 €
2022 [1]

—

1,00 €
2021

—

0,70 €
2020

(1) Soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 27 avril 2023.

GOUVERNANCE

Composition du conseil au 31 décembre 2022

61 ans	60 %(1)	70 %(2)	7,38 ans	99 %	3
Âge moyen	de femmes administrateurs	Taux d'indépendance	Durée moyenne des mandats	Taux d'assiduité	Nationalités étrangères

Antoine Frérot
Président du conseil d'administration

Estelle Brachlianoff
Directrice générale

7 Administrateurs indépendants

Maryse Aulagnon
Administratrice référente

Pierre-André de Chalendar

Isabelle Courville

Clara Gaymard

Marion Guillou

Nathalie Rachou

Guillaume Texier

* Président/Présidente

13
Administrateurs et 1 censeur

1 Administrateur non indépendant

Louis Schweitzer
Vice Président

1 Administratrice représentant les salariés actionnaires

Agata Mazurek-Bak

2 Administrateurs représentant les salariés

Franck Le Roux

Pavel Páša

1 Censeur

Enric Xavier Amiguet i Rovira

Les comités du Conseil

Comptes et audit	Nominations	Rémunérations	Recherche, innovation, et développement durable	Raison d'être
5 membres	5 membres	4 membres	5 membres	7 membres
100 % d'indépendance	60 % d'indépendance	66,6 % d'indépendance	100 % d'indépendance	66,6 % d'indépendance
100 % d'assiduité	100 % d'assiduité	100 % d'assiduité	100 % d'assiduité	100 % d'assiduité

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

Cartographie des compétences [1]

Nombre d'administrateurs possédant l'expertise

Composition du comité exécutif [1]

Estelle Brachlianoff, *directrice générale*

Isabelle Calvez, *directrice des ressources humaines*

Sébastien Daziano, *directeur de la stratégie et de l'innovation*

Gavin Graveson, *directeur de la zone Europe du Nord*

Philippe Guitard, *directeur de la zone Europe centrale et orientale*

Éric Haza, *directeur des affaires juridiques*

Azad Kibarian, *directeur de la zone Italie et Afrique Moyen-Orient*

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

Christophe Maquet, *directeur de la zone Asie-Pacifique*

Jean-François Nogrette, *directeur de la zone France et déchets spéciaux Europe*

Laurent Obadia, *directeur général adjoint en charge des parties prenantes et de la communication, et conseiller du président*

Helman le Pas de Sécheval, *secrétaire général*

Angel Simon, *directeur de la zone Ibérie et Amérique latine*

Frédéric Van Heems, *directeur de la zone Amérique du Nord*

[1] *À la date du dépôt du présent Document d'enregistrement universel.*

CHIFFRES CLÉS

42 885

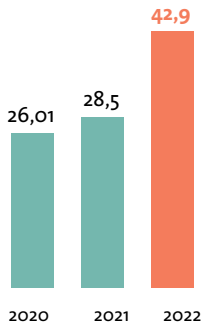
Chiffre d'affaires en M€

Répartition de la clientèle du Groupe

47 %
industriels

53 %
collectivités publiques

Évolution du chiffre d'affaires (en Mds€)



Chiffre d'affaires par métier

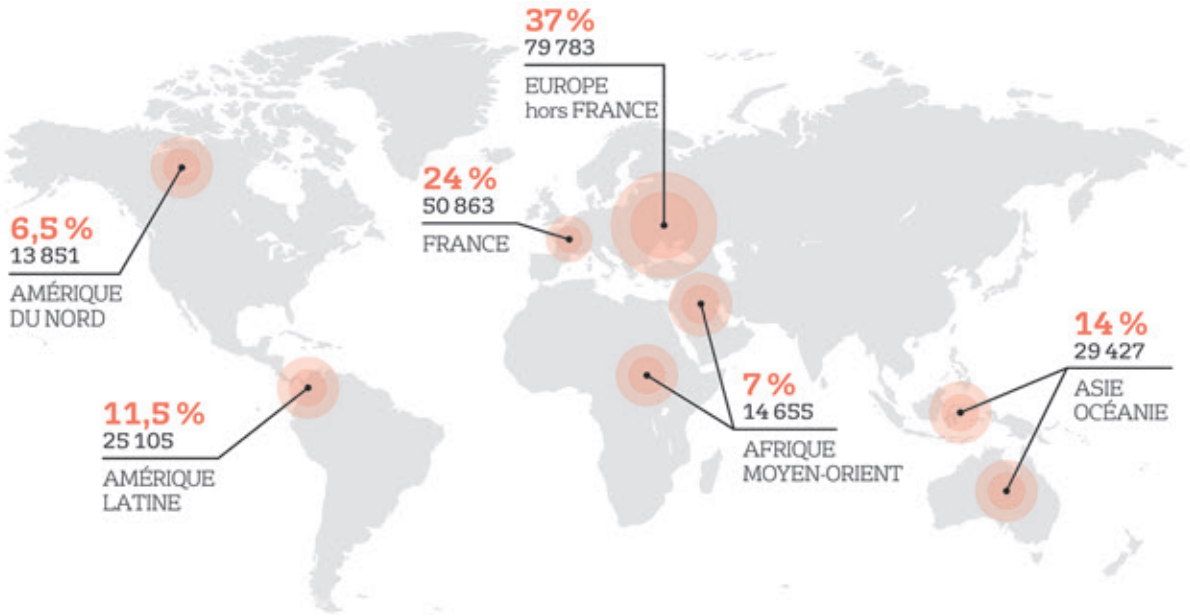
Eau	42,2 %
Déchets	36,5 %
Énergie	21,3 %

Chiffre d'affaires par segment

10,5 % Technologies de l'eau	22,3 % France et Déchets spéciaux Europe
41,2 % Europe hors France	26 % Reste du monde

Répartition géographique des effectifs [1]

213 684 collaborateurs



[1] *Hors effectifs des concessions en Chine.*

1

PRÉSENTATION DU GROUPE

1.1 HISTOIRE ET PRÉSENTATION GÉNÉRALE 22
- 1.1.1 Histoire et évolution 22
- 1.1.2 Raison d'être 23
- 1.1.3 Présentation générale 23

1.2 STRATÉGIE RFA 24
- 1.2.1 Le programme stratégique de Veolia pour la période 2020-2023 : Impact 2023 24
- 1.2.2 Modèle d'affaires 28
- 1.2.3 Impact 2023 en résumé 30
- 1.2.4 Conséquences du contexte actuel sur le programme Impact 2023 30
- 1.2.5 Rapprochement avec Suez et création d'un champion mondial de la transformation écologique 30

1.3 MÉTIERS RFA 31
- 1.3.1 Description 31
- 1.3.2 Les facteurs pouvant influencer les métiers 36
- 1.3.3 Contrats adaptés aux marchés 38
- 1.3.4 Marchés et concurrence 39

1.4 RECHERCHE ET INNOVATION 45
- 1.4.1 La recherche et innovation au service de la transformation écologique 45
- 1.4.2 La référence scientifique et technologique du groupe au service des métiers de Veolia 46
- 1.4.3 Un accès privilégié à l'écosystème de l'innovation 46
- 1.4.4 Solutions scientifiques et technologiques 2022 – succès et avancées 46

1.5 ORGANISATION DU GROUPE ET AUTRES ÉLÉMENTS D'ACTIVITÉS RFA 49
- 1.5.1 Organigramme 49
- 1.5.2 Organisation géographique 50
- 1.5.3 Autres éléments d'activités 61

1.6 RÉGLEMENTATION ENVIRONNEMENTALE 62
- 1.6.1 Réglementation internationale 62
- 1.6.2 Réglementation européenne 62
- 1.6.3 Réglementation française 67
- 1.6.4 Réglementations américaine, australienne et chinoise 71

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

1.1 Histoire et présentation générale

1.1.1 HISTOIRE ET ÉVOLUTION

1853 La Compagnie Générale des Eaux est créée par décret impérial. Elle obtient sa première concession de service public de distribution des eaux à Lyon. Elle développe son activité en France, à Nantes (1854), Nice (1864), et Paris (1860) et sa banlieue (1869).

1880 Un traité accorde à la Compagnie Générale des Eaux la production et la distribution d'eau à Venise. Suivront Constantinople en 1882 et Porto en 1883.

1975 La Compagnie Générale des Eaux crée SARP Industries pour valoriser les déchets dangereux. SARP Industries deviendra rapidement le premier centre européen de traitement des déchets toxiques liquides.

1980 La Compagnie Générale des Eaux prend le contrôle de :

- la Compagnie Générale d'Entreprises Automobiles (CGEA) (qui deviendra CONNEX et ONYX, puis respectivement Veolia Transport et Veolia Propreté) ;
- la Compagnie Générale de Chauffe et d'Esys-Montenay (ensuite fusionnées et rebaptisées Dalkia) ;
- l'ensemble de ses filiales spécialisées dans la conception, l'ingénierie et la réalisation d'équipements de traitement des eaux potables et usées qu'elle regroupe au sein d'Omnium de Traitement et de Valorisation (OTV).

Un important développement à l'étranger est entamé.

1998 La Compagnie Générale des Eaux devient Vivendi et rétrocède son nom à sa filiale spécialisée dans l'eau.

1999 Vivendi crée Vivendi Environnement pour y regrouper l'ensemble des activités de services à l'environnement : l'Eau (Vivendi Water), la Propreté (ONYX), les services énergétiques (Dalkia) et le Transport (CONNEX).

2000 Vivendi devient Vivendi Universal. Les actions Vivendi Environnement sont introduites en bourse à Paris le 20 juillet 2000.

2001 Les actions Vivendi Environnement intègrent en août le CAC 40, et sont admises en octobre au New York Stock Exchange (NYSE) sous la forme d'American Depositary Receipts (ADR).

2002 Vivendi Universal réduit progressivement sa participation. Dans ce même temps, Vivendi Environnement opère un recentrage de ses activités pour se focaliser sur son métier historique de services à l'environnement.

2003 Vivendi Environnement devient Veolia Environnement.[1]

2005 Veolia Environnement déploie la marque Veolia, déclinée pour chacune des divisions (Veolia Eau, Veolia Propreté, Veolia Énergie et Veolia Transport).

2006 Vivendi Universal sort entièrement du capital de Veolia Environnement.

2011 Veolia Environnement et la Caisse des Dépôts annoncent la naissance de Veolia Transdev, issu du rapprochement de leurs filiales respectives Veolia Transport et Transdev.
Le Groupe présente son plan stratégique ainsi que ses perspectives à moyen terme. Celles-ci visent notamment le recentrage de son portefeuille d'activités et de métiers.

2013 Le Groupe initie une modification importante de son organisation. Les activités du Groupe sont désormais organisées par zones géographiques et non plus par métiers et divisions. Veolia Transdev devient Transdev Group.

2014 Veolia Environnement et EDF finalisent l'accord portant sur leur filiale commune Dalkia. EDF reprend l'intégralité des activités de Dalkia en France (avec conservation de la marque Dalkia). Les activités à l'international sont reprises par le Groupe. Dans le même temps, le Groupe a repris à 100 % les activités latino-américaines de la filiale commune qu'elle détenait avec FCC, Proactiva.
Les ADR de Veolia Environnement ne sont plus cotés au New York Stock Exchange depuis le 23 décembre. Les titres ADR sont désormais négociés sur le marché hors cote américain (US Over-the-Counter market).

2015 Le Groupe présente son plan stratégique pour la période 2016-2018 reposant principalement sur deux axes : (i) une croissance du chiffre d'affaires résultant du rééquilibrage des activités entre la clientèle municipale et industrielle et du renforcement de sa position hors d'Europe et (ii) la poursuite de la politique de réduction des coûts et de l'amélioration de l'efficacité opérationnelle.

À l'occasion de la COP21, Veolia réaffirme son engagement en faveur de la lutte contre le changement climatique. Un engagement fondé sur trois actions primordiales pour juguler les émissions de gaz à effet de serre : l'économie circulaire, la mise en place du principe « pollueur-payeur » et la réduction des émissions de méthane.

2016 Veolia Environnement signe avec la Caisse des dépôts et consignations un accord portant sur son désengagement de Transdev Group. La Caisse des dépôts et consignations acquiert 20 % du capital de Transdev Group. Le Groupe reprend les actifs de la division Produits sulfurés de Chemours, et renforce son offre de traitement et de recyclage des déchets pour le secteur Pétrole et Gaz aux États-Unis.

Il acquiert également la start-up américaine Kurion, et dispose désormais d'une offre complète dans le domaine de l'assainissement nucléaire. Ainsi est créée l'activité Nuclear Solutions de Veolia.

2019 Veolia Environnement cède au groupe Rethmann sa participation résiduelle dans Transdev Group.

À l'occasion de l'assemblée générale mixte de ses actionnaires, Veolia s'est officiellement doté d'une raison d'être.

Veolia finalise la cession de ses réseaux de chaleur et de froid aux États-Unis à Antin Infrastructure Partners pour un montant de 1,1 milliard d'euros.

2020 Le Groupe présente le 28 février son programme stratégique pour la période 2020-2023 : Impact 2023.

Veolia Environnement acquiert le 5 octobre, 29,9 % du capital de Suez auprès d'ENGIE et confirme son intention de déposer un projet d'offre publique d'acquisition sur le solde du capital de Suez.

2021 Veolia poursuit son projet de rapprochement avec Suez. Le résultat définitif du succès de l'offre publique d'acquisition de Veolia sur Suez a été publié le 10 janvier 2022 par l'Autorité des marchés financiers (AMF) et son règlement-livraison est intervenu le 18 janvier 2022. Le retrait obligatoire des actions Suez d'Euronext Paris et la radiation sont intervenus le 18 février 2022.

2022 Suite au rapprochement avec Suez en 2022, Veolia renforce son ambition de créer un champion mondial de la transformation écologique.

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

1.1.2 RAISON D'ÊTRE

Élaborée en concertation avec ses différentes parties prenantes et validée par le conseil d'administration, la raison d'être du Groupe exprime à la fois pourquoi Veolia existe, ce qu'il fait, et comment, au profit de toutes ses parties prenantes. Fruit de plus de 160 ans d'histoire, cette raison d'être s'inscrit dans la mission de Veolia, « Ressourcer le Monde ».

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

La raison d'être de Veolia est de contribuer au progrès humain, en s'inscrivant résolument dans les Objectifs de développement durable définis par l'ONU afin de parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. C'est dans cette perspective que Veolia se donne pour mission de « Ressourcer le monde », en exerçant son métier de services à l'environnement.

Chez Veolia, nous sommes convaincus que la poursuite du développement de l'humanité n'est possible que si les enjeux économiques, sociaux et environnementaux sont abordés comme un tout indissociable. Cette conviction s'inscrit dans l'histoire de l'entreprise qui, dès sa création, en 1853, avait montré la voie en faisant de l'accès à l'eau potable un levier essentiel de santé publique et de qualité de vie.

En pratiquant nos activités, aujourd'hui dans l'eau, les déchets et l'énergie, nous apportons à nos clients publics comme privés, partout dans le monde, des solutions qui permettent de faciliter l'accès aux services essentiels et aux ressources naturelles, de préserver celles-ci et de les utiliser et de les recycler efficacement. L'amélioration de notre empreinte environnementale et de celle de nos clients est au cœur de notre métier et de notre modèle économique.

Nous sommes une entreprise simultanément locale et globale, à forte intensité de technique, de savoir-faire et de main-d'œuvre, inscrivant ses actions dans le temps long. Nous garantissons un engagement de résultat dans la durée à nos clients grâce à notre longue expérience, la qualité de nos services et notre forte capacité d'innovation.

Nous constituons une communauté de travail où chacun peut trouver, en plus d'un revenu et du respect de sa santé et de sa sécurité au travail, un sens à son activité, un engagement dans une démarche collective valorisante et un épanouissement personnel. Par la formation, Veolia s'assure du développement des compétences de ses salariés qui sont dans leur grande majorité des ouvriers et des techniciens. L'entreprise s'appuie sur leur responsabilité et leur autonomie à tous les niveaux et dans tous les pays, et promeut l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes.

Veolia favorise, notamment au sein des instances représentatives du personnel, le dialogue social, qui participe à l'appropriation par les salariés de notre projet collectif.

Veolia respecte partout les lois et les règlements en vigueur. Elle applique en outre des règles d'éthique largement diffusées et conformes à ses valeurs de responsabilité, de solidarité, de respect, d'innovation et de sens du client.

La prospérité de Veolia est fondée sur son utilité pour l'ensemble de ses parties prenantes – clients, actionnaires, salariés, fournisseurs, populations actuelles et générations futures – dans les différents territoires dans lesquels elle intervient. Sa performance doit donc être évaluée selon plusieurs dimensions qui correspondent à ces différents publics. L'entreprise accorde un degré d'attention et d'exigence identique à chacune de ces dimensions. C'est ainsi que Veolia prépare le futur, en protégeant l'environnement tout en répondant aux besoins vitaux de l'humanité.

1.1.3 PRÉSENTATION GÉNÉRALE

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

Présent dans 58 [1] pays en 2022, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 42 885,3 millions d'euros et emploie 213 684 collaborateurs.

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

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

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

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

1.2 Stratégie RFA

Dérèglement climatique, raréfaction des ressources, pollutions, menaces sur la biodiversité et la sécurité alimentaire : les habitants de la planète doivent profondément revoir leur rapport aux ressources et inventer un nouveau modèle de développement économique et social plus efficace, plus équilibré et plus durable.

La prise de conscience générale de ces enjeux conduit à la mobilisation et à la pression croissante de la société civile sur les décisions des politiques et les actions des entreprises.

Dans ce contexte, Veolia se positionne comme un créateur de valeur avec des solutions expertes et innovantes qui permettent à ses clients, municipaux ou industriels, de répondre à ces différents défis (accélérer la transition vers la neutralité carbone et les solutions d'adaptation, aller vers le recyclage et la valorisation de tous les déchets, réduire les pollutions de l'eau, de l'air et des sols, protéger les écosystèmes, accompagner la transformation écologique du modèle agricole), tout en leur permettant de renforcer leur attractivité, leur efficacité ou leur compétitivité, de maintenir ou étendre leur droit d'opérer, et en favorisant le développement économique des territoires.

Le programme stratégique pour la période 2020-2023, appelé Impact 2023, a été défini en 2019.

1.2.1 LE PROGRAMME STRATÉGIQUE DE VEOLIA POUR LA PÉRIODE 2020-2023 : IMPACT 2023

Notre planète et la société sont aujourd'hui à un moment historique. Jamais la conscience de l'urgence environnementale et climatique, et des conséquences sociales et humaines qu'elle entraîne, notamment pour les plus vulnérables, n'a été aussi forte. La nécessité d'œuvrer collectivement et concrètement pour protéger la planète crée une injonction à agir.

C'est dans ce contexte que le programme Impact 2023 a été construit. Ce dernier a été conçu à partir de larges consultations au sein du Groupe et de nombreux échanges avec les principales parties prenantes de Veolia. La raison d'être de Veolia a guidé l'élaboration de ce programme qui identifie les savoir-faire du Groupe et les activités qui seront les plus utiles et auront le plus d'impact sur les enjeux que Veolia a choisi de servir. C'est pourquoi ce programme a été intitulé Impact 2023.

1.2.1.1 Une ambition : être l'entreprise de référence pour la transformation écologique

À travers sa mission *Ressourcer le monde*, et sa raison d'être, le Groupe affirme fortement son engagement en faveur d'un impact positif au service de la planète, en lien avec les attentes et les besoins de toutes ses parties prenantes. Grâce au succès des deux précédents plans stratégiques, qui ont remis l'entreprise sur la voie d'une croissance rentable et durable, Veolia est prêt à renforcer et à amplifier son action.

Avec le programme stratégique Impact 2023, Veolia se donne pour ambition d'être **l'entreprise de référence pour la transformation écologique et ainsi** :

- permettre aux **clients**, collectivités territoriales et industriels, d'anticiper les risques environnementaux, de réduire l'impact de leurs activités et d'adapter leur modèle au service d'une croissance durable ;
- apporter aux **citoyens** des solutions nouvelles et des moyens d'agir, qui leur permettent de conjuguer un engagement fort au service de l'environnement et la préservation de leur qualité de vie ;
- permettre aux **collaborateurs** du Groupe de contribuer à une action commune qui a du sens, et qui produit des résultats concrets et utiles au service de l'environnement ;
- proposer aux **actionnaires** de Veolia Environnement un modèle de croissance durable, qui soit à la fois financièrement rentable et socialement responsable ;
- agir pour protéger et pérenniser les ressources de la **planète**, ainsi que pour lutter contre toutes les pollutions et le dérèglement climatique.

1.2.1.2 Une priorité : la recherche, pour chacune des activités, de l'impact maximum

Le programme Impact 2023 vise à rendre l'impact de Veolia sur la transformation écologique le plus fort et le plus positif possible. Cette orientation stratégique conduit à faire des choix clairs sur les différents métiers du Groupe. Ainsi :

Veolia **accélère** le développement des activités **les plus complexes** où les expertises sont rares et différenciantes au service de la transformation écologique, qui auront donc un **impact majeur** sur la préservation de la planète et la qualité de vie des populations :

- les activités qui préviennent et réparent les pollutions toxiques : le traitement et la valorisation des déchets dangereux, la dépollution des sols et des eaux industrielles ;
- les activités qui permettent de maîtriser l'usage des ressources clés, et de lutter contre le dérèglement climatique en diminuant ou évitant les émissions de carbone : services pour l'efficacité énergétique des industries et des bâtiments, recyclage des plastiques et production de combustibles solides de récupération (CSR), valorisation des biodéchets, offres d'écologie industrielle comme les boucles d'économie circulaire ou la mutualisation d'utilités sur les parcs industriels ;
- les solutions d'adaptation au réchauffement climatique, comme le *re-use* d'eaux usées ou le dessalement de l'eau de mer.

Pour ces différentes activités, les technologies existent et Veolia les maîtrise. La demande solvable s'accroît grâce aux réglementations et aux régulations qui se mettent en place dans les différentes géographies.

Par ailleurs, Veolia **renforce** et **réinvente** ses métiers traditionnels pour en augmenter l'impact et la performance :

- **enrichir** l'offre de services liés à l'eau et l'assainissement (ex. : solutions innovantes de gestion de boues, solutions inclusives d'accès à l'eau), réinventer notre manière de l'opérer et de la déployer avec ses parties prenantes (gouvernance, relations avec le consommateur) ;
- **transformer** la collecte de déchets industriels banals, à travers par exemple de nouveaux services digitaux, et une politique de prix plus différenciée en fonction de la qualité des matières premières ;
- **moderniser et diversifier** les activités liées aux réseaux d'énergie : transformation des réseaux de chaleur au charbon par l'utilisation d'énergies moins émettrices de CO_2 et renouvelables, déploiement de nouveaux services aux réseaux électriques, développement de miniréseaux chaleur ou de froid.

Afin de générer les marges d'investissements nécessaires pour développer les activités qui produisent le plus d'impact, Veolia **ralentit** ou **cède** celles :

- qui sont arrivées à maturité et où les savoir-faire de Veolia peinent à y apporter une valeur supplémentaire en matière d'expertise métier et de création de richesse, mais dont le niveau de performance peut intéresser d'autres professions ; ou
- qui se sont banalisées et sont devenues fortement concurrentielles. L'impact que peut apporter Veolia en est alors diminué. C'est notamment le cas de la construction des usines de traitement d'eau où la part du génie civil excède celle des technologies de traitement, la spécialité de Veolia, ou des activités de collecte municipale sans prestation de traitement ou de valorisation associée, ou encore des activités de *facility management* où l'obligation de moyens est préférée à l'obligation de résultat.

1.2.1.3 Un programme qui prépare l'avenir, en focalisant et en accélérant l'innovation

Le programme Impact 2023 vise également à imaginer et développer des solutions pour anticiper et répondre aux besoins essentiels de demain.

Six grands enjeux du monde d'aujourd'hui et de demain ont été choisis, en raison de l'importance qu'ils recèlent pour l'avenir de la planète et de ses habitants, mais aussi du potentiel de différenciation et d'impact pour Veolia. Ces six grands enjeux, qui donneront lieu à la mise sur le marché de nouvelles offres de service, sont :

- **santé et nouveaux polluants** : par exemple, l'évaluation et l'amélioration de la qualité de l'air intérieur, le traitement des micropolluants présents dans l'eau ;
- **nouvelles boucles matières** : par exemple, le recyclage des batteries de véhicules électriques ou des déchets électroniques, la capture et l'utilisation du CO2 ;
- **chaîne alimentaire** : par exemple, la bioconversion de déchets organiques en fertilisants biologiques ou en protéines animales, l'aquaculture écologique, les solutions d'agriculture urbaine ;
- **adaptation aux conséquences du dérèglement climatique** : par exemple, la gestion des crises (notamment via des unités mobiles de traitement d'eau), la prévention des crues et sécheresses (avec par exemple le *re-use* de l'eau), la prévention des inondations, les îlots de rafraîchissement urbains ;
- **nouveaux services énergétiques** : par exemple, la flexibilité électrique et la gestion de la demande (*Virtual Power Plants*, stockage d'énergie...), les *microgrids* ;
- **nouvelles offres digitales** : par exemple, les centres de supervision des installations et usines de traitement, les plateformes numériques de gestion des déchets, l'intelligence artificielle pour le tri des déchets, les plateformes d'incubation d'entrepreneurs sociaux, etc.

Veolia ambitionne ainsi d'être l'entreprise qui défriche l'avenir, qui imagine et met au point les solutions futures et les nouveaux standards du métier.

1.2.1.4 Vers la neutralité carbone

Inscrite à l'agenda politique international depuis 2015 avec la signature de l'Accord de Paris, la neutralité carbone est désormais une ambition universelle. Elle vise à limiter le réchauffement climatique « nettement en dessous de 2 °C » par rapport aux niveaux préindustriels par « un équilibre entre les émissions anthropiques et les absorptions anthropiques par les puits de gaz à effet de serre (GES) ». La déclinaison de cet objectif mondial de neutralité carbone au niveau des activités du Groupe est intégrée dans :

- la vision de son développement à long terme, intégrant la stratégie moyen terme (2016-2019 puis 2020-2023) (*cf.* section 1.2.1 *supra*) ; elle se traduit dans ses objectifs de réduction de GES validés par l'initiative Science Based Targets et les indicateurs de performance plurielle liés l'objectif de lutte contre le dérèglement climatique ;
- les décisions de transformation de ses métiers (*cf.* section 1.3 *infra*) ;
- une perspective économique compatible avec des territoires neutres en carbone.

Réduire les émissions de gaz à effet de serre requiert un profond changement des modèles de croissance. Veolia met en œuvre des solutions propres à chaque métier (production de chaleur pour le chauffage urbain et les industriels, gestion des déchets, gestion de l'eau) pour accompagner la démarche de ses clients dans une logique de consommation sobre des ressources et de décarbonation de leur activité : amélioration de l'efficacité énergétique des installations et des prestations, conversion des centrales thermiques à charbon vers un mix énergétique moins émetteur en intégrant les énergies renouvelables et alternatives, valorisation de la matière (recyclage des plastiques, panneaux solaires...) et de l'énergie (valorisation du biogaz issu des déchets et de la chaleur fatale).

Ainsi, la stratégie de Veolia intègre **la réduction des émissions de GES** sur le périmètre des actifs détenus en propre, comme sur le périmètre de responsabilité opérationnelle, à travers des partenariats avec ses clients, tout comme dans sa chaîne de valeur selon sa capacité d'influence (*cf.* section 4.2.3 *infra*).

Les scénarios, réalisés à partir des contributions des États, indiquent cependant que les températures vont augmenter de 3,7 °C à 4,8 °C d'ici à 2100. L'impact du dérèglement climatique est déjà perceptible. Les solutions de Veolia pour les collectivités et les industriels en matière de gestion de l'eau ou de résilience vis-à-vis des catastrophes naturelles contribuent à **l'adaptation** et la résilience des territoires. Dans les zones 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, la gestion du grand cycle de l'eau, intégrant des solutions fondées sur la nature.

Le Groupe mobilise sa Recherche et Innovation (*cf.* section 1.4 *infra*) pour identifier des solutions pérennes et développe des offres et des modèles contractuels innovants pour accompagner ses partenaires dans la réduction des émissions, comme par l'optimisation de la gestion thermique des bâtiments tertiaires, ou dans l'adaptation aux dérèglements climatiques à travers notamment des solutions de prévention des inondations (*cf.* section 1.3.2 *infra*).

Dans le cadre du programme stratégique Impact 2023, Veolia :

- s'engage à transformer ses activités charbonnées en Europe en remplaçant d'ici à 2030 le charbon par d'autres sources d'énergie moins polluantes et le plus souvent renouvelables. Un plan d'investissement a été construit dans ce but ;
- ambitionne, grâce au développement de ses activités, d'éviter l'émission de 15 millions de tonnes de CO_2 pour l'année 2023.

1.2.1.5 Une grande rigueur d'exécution

Dans la continuité des deux plans précédents, le programme Impact 2023 est mis en œuvre avec une grande rigueur d'exécution et une équation financière ambitieuse et maîtrisée.

Ainsi, la démarche d'efficacité et d'économie de coût, poursuivie depuis huit ans, est pleinement intégrée dans le programme stratégique Impact 2023. Elle est indispensable pour accompagner la croissance de l'activité, et permettre une croissance encore supérieure des résultats.

Pour chacune des quatre années du programme, cette démarche visera 250 millions d'euros par an de gains d'efficacité, soit 1 milliard d'euros sur l'ensemble de la période.

1.2.1.6 Un engagement sur une performance plurielle

La raison d'être de Veolia est mise en œuvre à travers une démarche de progrès partagé, avec et pour ses parties prenantes. Cette démarche met au même niveau d'attention et d'exigence des différentes dimensions de sa performance, lesquelles sont complémentaires et forment un tout indissociable : performance économique et financière, performance commerciale, performance sociale, performance sociétale et performance environnementale (*cf.* section Profil *supra*).

C'est ainsi que dans le cadre du programme Impact 2023, Veolia s'engage sur 18 objectifs de performance destinés dans une recherche d'impact équilibré pour ses cinq grandes catégories de parties prenantes : les salariés, les clients, les actionnaires, la société avec ses habitants d'aujourd'hui et les générations futures, et enfin la planète dans son ensemble.

Chacun des indicateurs associés aux objectifs (*cf.* section Profil *supra*) est mesuré et publié régulièrement au cours du déroulement du programme pour permettre d'en suivre les progrès. Ces indicateurs sont vérifiés par un organisme tiers indépendant de l'entreprise. Ils sont notamment utilisés pour le calcul des rémunérations variables des cadres supérieurs de Veolia.

1.2.1.7 Gouvernance partagée et pilotage

Depuis sa création et jusqu'à sa mise en œuvre, la raison d'être de Veolia est soutenue et pilotée au plus haut niveau de l'entreprise. Elle est largement diffusée et partagée dans l'ensemble du Groupe.

Le conseil d'administration, qui a validé le texte de la raison d'être ainsi que les objectifs de performance plurielle et les indicateurs associés, en contrôle la bonne exécution. Il s'appuie pour cela sur le comité de la raison d'être, constitué en son sein, qui suit les progrès réalisés par le Groupe et oriente les choix en matière de raison d'être et de performance plurielle. Le comité exécutif et le comité de direction du Groupe en assurent directement le suivi. Ces derniers s'appuient sur un comité de pilotage dédié à la raison d'être, qui suit les progrès et les difficultés rencontrées et propose de nouvelles pistes d'action.

Le comité des *Critical Friends*, constitué d'experts indépendants, est régulièrement sollicité pour ses avis, avec l'objectif de « challenger » l'entreprise et de l'aider à garder le cap.

La direction de la stratégie et de l'innovation créée en 2020 assure le pilotage de la stratégie de Veolia, dans une vision de performance plurielle, alignée sur la raison d'être du Groupe. Pour chacun des 18 objectifs de performance plurielle du programme Impact 2023, un sponsor membre du comité exécutif est désigné pour promouvoir et soutenir l'objectif concerné dans l'ensemble des géographies du Groupe. Ce sponsor s'appuie sur un référent objectif Groupe, expert du domaine concerné. Son rôle est de proposer la stratégie d'atteinte de l'objectif avec sa déclinaison opérationnelle, de participer à la conception et à l'analyse des plans d'action, d'en suivre et soutenir l'exécution, et de consolider au niveau global l'indicateur de performance plurielle du Groupe.

En 2022, le sujet des parties prenantes a été confié spécifiquement à l'un des membres du comité exécutif. L'enjeu est d'innover en matière de relations avec les parties prenantes du Groupe et de soutenir les *Business Units* du Groupe sur ce sujet. Il s'agit de renforcer les relations de confiance et de coopération avec les parties prenantes. La création d'écosystèmes d'alliances est en effet un moyen de déployer les solutions du Groupe durablement.

Un réseau de *purpose officers* par *Business Unit* et fonction support siège a été créé début 2020 afin de mobiliser et soutenir les équipes locales dans le déploiement de la raison d'être.

Enfin, les collaborateurs sont mobilisés par leurs managers, à travers les réseaux internes et lors d'événements dédiés, afin qu'ils soient les premiers acteurs de la raison d'être de leur entreprise.

1.2.2 MODÈLE D'AFFAIRES

CRÉER DE LA VALEUR POUR TOUS

ATOUTS → **MODÈLE D'AFFAIRES**

Des savoir-faire à haute valeur ajoutée
- Une expertise dans le traitement des problématiques environnementales les plus complexes (traitement des déchets dangereux, dépollution des sols et des eaux industrielles...)
- Un dispositif intégré de gestion des risques

Une innovation à impact, codéveloppée, au plus près des marchés
- Un réseau de plus de 400 partenaires académiques et industriels dans le monde
- 13 sites dédiés aux activités de recherche
- Une démarche d'Open Innovation (VIA by Veolia) pour détecter ces sujets en externe
- 7 hubs locaux et thématiques, pour industrialiser l'innovation au plus près des marchés

Des femmes et des hommes engagés partout dans le monde
- 213 684 collaborateurs (+ 21,1 %)
- 86 % des collaborateurs fiers de travailler chez Veolia
- 58 pays

Une assise de marché couplée à une solidité financière
- Portefeuille équilibré entre clients municipaux (53 %) et industriels et tertiaires (47 %)
- Leader mondial avec des concurrents désormais régionaux
- Solidité financière : dette nette/EBITDA de 2,9

Une stratégie climat ambitieuse
- Une feuille de route net zéro 2050 en cours de définition
- GreenPath : une offre de 100 solutions pour réduire l'empreinte carbone de ses clients sur l'ensemble de leur chaîne de valeur

Une gouvernance adaptée
- Une diversité de compétences au sein du conseil d'administration
- Un comité d'experts externes, les Critical Friends, consulté sur les grandes orientations du Groupe
- Un système de rémunération du comité exécutif multicritère (dont RSE) comprenant des composantes annuelles et de long terme

Enjeux
Dérèglement climatique, raréfaction des ressources, pollutions et enjeux sanitaires associés, menaces sur la biodiversité et la sécurité alimentaire

Notre ambition stratégique
ÊTRE LE CHAMPION MONDIAL DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

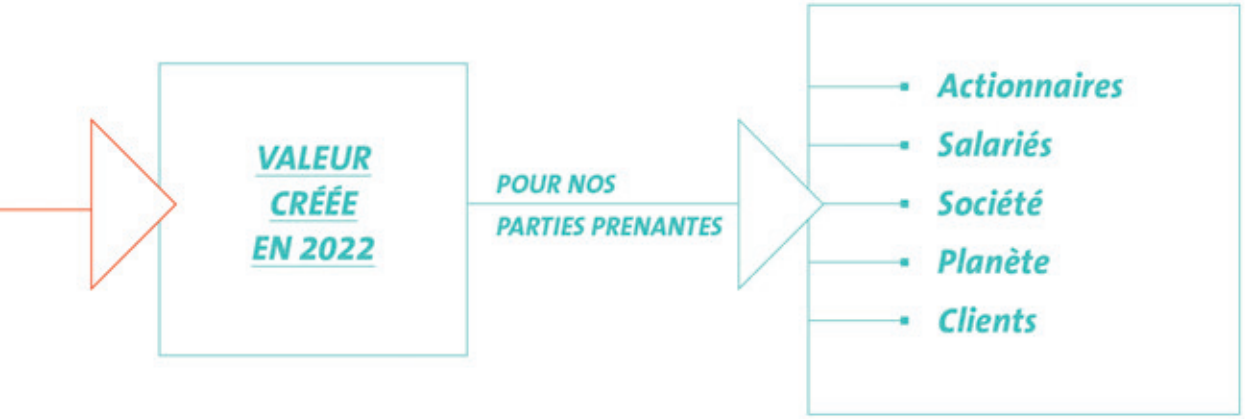
Nos métiers en synergies
Gestion de l'EAU, des DÉCHETS et de l'ÉNERGIE dans une logique d'économie circulaire

Déchets | Eau | Énergie

Des solutions pour la transformation écologique
Lutte contre le dérèglement climatique
Traitement des pollutions
Optimisation des ressources
Amélioration de la qualité de vie

Nos clients
Clients municipaux ↔ Clients industriels

Veolia participe à plus ou moins grande échelle à la mise en œuvre de chacun des 17 ODD.
Le Groupe joue notamment un rôle majeur sur **13 ODD dont les enjeux recoupent directement sa raison d'être.**



Économique et financière

- 42 885 M€ de chiffre d'affaires
- Résultat net courant part du Groupe : 1 162 M€
- ROCE après impôts : 7,6 %
- Free cash flow avant investissements discrétionnaires : 1 463 M€
- 6 196 M€ d'EBITDA
- Dividende de 1,12 € par action au titre de l'exercice 2022
- TSR sur cinq ans : + 40,58 %

Sociale

- 89 % de taux d'engagement des collaborateurs, mesuré par une enquête indépendante
- 5,61 de taux de fréquence des accidents du travail
- 26 heures de formation en moyenne par salarié par an
- 30,3 % de femmes nommées parmi les Executives Resourcers du Groupe (Top 500) depuis 2020
- 30 % de femmes managers
- 1 533 accords signés dans le monde en termes de dialogue social

Sociétale

- 85 % de réponses positives à la question : « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » de l'enquête d'engagement (Tous répondants)
- 6,92 millions d'habitants ont bénéficié de dispositifs inclusifs pour accéder aux services d'eau ou d'assainissement dans le cadre de contrats avec Veolia
- 1 147 238 emplois soutenus dans le monde et 53 Mds€ de création de richesse dans 50 pays (contribution au PIB)
- 91 % des dépenses réinvesties sur les territoires
- 93 % des contrats actifs de la base contrats fournisseurs intègrent la clause RSE du Groupe

Environnementale

- 30 % d'avancement du plan d'investissements visant à éliminer le charbon en Europe d'ici à 2030
- 14,1 Mt CO_2 éq. : contribution annuelle aux émissions de GES évitées
- 55,6 % de taux de captage du méthane
- 8,4 Mds€ de chiffre d'affaires réalisé dans l'économie circulaire
- 490 kt de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia
- 76,3 % de rendement des réseaux d'eau potable
- 66 % d'avancement des plans d'action visant à améliorer l'empreinte sur les milieux et la biodiversité des sites sensibles

Commerciale

- 4,12 Mds€ de chiffre d'affaires consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux »
- 10 innovations incluses dans au moins 10 contrats signés
- Taux de satisfaction client via la méthodologie du Net Promoter Score = 48 avec 83 % du CA couvert

→ Indicateurs de la performance plurielle

1.2.3 IMPACT 2023 EN RÉSUMÉ

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

- **un contexte particulier** : jamais la priorité environnementale n'a été aussi forte ;
- **une ambition élevée** : faire de Veolia l'entreprise de référence et le premier contributeur mondial pour la transformation écologique ;
- **une priorité** : la recherche pour chacune des activités du Groupe de l'impact maximum, que cet impact soit environnemental, sociétal ou financier ;
- **une conséquence** : des priorités et des choix particulièrement marqués parmi les activités de Veolia, avec une forte accélération des activités les plus impactantes au bénéfice de la planète, et une rotation de l'ordre de 20 % des capitaux employés ;
- **un plan qui prépare l'avenir** : des moyens humains et financiers accrus pour réinventer et renforcer les métiers traditionnels, et pour créer les solutions qui manquent encore pour les nouveaux enjeux environnementaux du monde d'aujourd'hui et de demain ;
- **une grande rigueur d'exécution** : un plan d'économies de coûts de 1 milliard d'euros sur quatre ans, et un endettement financier cible inférieur à trois fois l'EBITDA jusqu'à la finalisation du plan ;
- **un plan qui apporte la preuve des engagements** avec un ensemble d'indicateurs de performance au profit de chacune des parties prenantes, sur la base desquels seront rémunérés les cadres supérieurs du Groupe.

1.2.4 CONSÉQUENCES DU CONTEXTE ACTUEL SUR LE PROGRAMME IMPACT 2023

Malgré les bouleversements majeurs qui ont marqué l'avant dernière année du programme stratégique Impact 2023 (guerre en Ukraine, crise de l'énergie, confinement strict en Chine, tensions géopolitiques), l'ambition de Veolia d'être la référence de la transformation écologique est totalement confirmée, les choix proposés dans le programme stratégique Impact 2023 restent pleinement valides. En particulier, les activités que Veolia souhaite accélérer, renforcer et réinventer, ralentir ou céder sont inchangées. La discipline financière reste au rendez-vous avec une accélération des économies prévues via le plan *Recover & Adapt*. Ce contexte confirme également la pertinence des thématiques d'innovation et met en lumière encore davantage l'importance de sujets comme l'économie circulaire et le développement en énergie territoriale et décarbonée.

Veolia a mis en place dès mars 2022 le plan d'adaptation *ReSource* visant la réduction de la consommation du Groupe, tout en augmentant sa production d'énergie (-5/+5), avec des objectifs annuels dépassés dès septembre 2022.

Les fondamentaux de Veolia (engagement des salariés, valeurs) et son socle autour de la « raison d'être » ont été clés pour démontrer la solidité et l'adaptabilité du Groupe et sa capacité à livrer les résultats prévus.

C'est dans ce contexte d'urgence écologique que Veolia entame la dernière année d'Impact 2023 et démarre les travaux de définition de son prochain programme stratégique pour la période 2024-2027.

1.2.5 RAPPROCHEMENT AVEC SUEZ ET CRÉATION D'UN CHAMPION MONDIAL DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

Suite au rapprochement avec Suez en 2022, Veolia renforce son ambition de créer un champion mondial de la transformation écologique, en s'appuyant sur un positionnement plus fort en Europe, ainsi que sur un potentiel de développement renforcé dans des régions en croissance comme l'Asie-Pacifique ou le continent américain.

À ce jour, le marché de la transformation écologique reste particulièrement fragmenté dans des marchés globaux estimés à plus de 600 milliards d'euros pour l'eau et près de 400 milliards pour les déchets. Veolia est, actuellement, un leader mondial avec seulement 2 ou 3 % des parts de marché. La consolidation du secteur permettra de faire face, notamment :

- aux enjeux du financement des efforts croissants de recherche et développement qui accéléreront le développement des nouvelles technologies au service de l'environnement ;
- à la mobilisation des capitaux nécessaires au lancement d'opérations exemplaires dans le domaine du traitement des déchets dangereux ou de la protection des ressources en eau, secteurs à forte croissance ;
- ou à l'élaboration de solutions permettant aux industriels de répondre aux normes environnementales, qui ne vont cesser de se renforcer au cours des prochaines décennies.

Le rapprochement des deux groupes donne naissance à un acteur véritablement mondial de la gestion de l'eau et du traitement des déchets. Le nouveau Groupe dispose d'une large offre en termes de services et de performance tant pour les collectivités territoriales, que pour les clients industriels. Cette complémentarité est également très forte sur des segments stratégiques de croissance future et sur les savoir-faire, notamment sur le digital.

Cette opération a créé un acteur majeur français sur le front de la transformation écologique, qui sera capable de s'engager sur des objectifs et des résultats tangibles et mesurables, tant auprès des collectivités locales qu'auprès des industriels et du monde agricole, et ce dans des délais rapides. Un rapprochement qui s'inscrit parfaitement dans la constitution d'une Europe du *Green Deal* plus puissante et souveraine, susceptible d'exporter un modèle alternatif aux blocs chinois – particulièrement actif ces dernières années et particulièrement ambitieux pour l'avenir sur les métiers de la transition écologique – et américain.

Le rapprochement avec Suez ne modifie en rien les orientations stratégiques du programme Impact 2023, qui restent complètement valides. Il permet d'en accélérer l'exécution.

En 2022, Veolia a annoncé la finalisation de la cession des actifs dans le cadre des remèdes antitrust convenus avec la Commission européenne en matière de concurrence dans le cadre du rapprochement entre Veolia et Suez. La réalisation des cessions a comporté trois volets :

- la cession d'une partie des actifs de déchets dangereux en France à Suez ;
- la cession d'activités dans les services mobiles de traitement de l'eau en Europe à Saur ;
- la cession des activités dans les services de traitement des eaux industrielles en France à Séché Environnement.

À la réalisation de ces opérations, Veolia reste un acteur majeur des segments concernés (déchets dangereux, eaux industrielles, unités mobiles).

En décembre 2022, Veolia a également annoncé la finalisation de la cession à Suez de Suez Recycling and Recovery UK Group dans le cadre des remèdes antitrust convenus avec l'autorité britannique de la concurrence et des marchés (CMA).

Le produit de cession s'élève à 2 milliards de livres sterling et représente une valorisation attractive de 16,9 fois l'EBITDA normalisé de 2021. À l'issue de cette transaction, Veolia reste le premier acteur du marché britannique de la gestion des déchets solides.

1.3 Métiers RFA

1.3.1 DESCRIPTION

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

Métier	2022	Chiffre d'affaires du Groupe
EAU	111 millions de personnes desservies en eau potable 97 millions de personnes raccordées en assainissement 4 130 usines de productions d'eau potables gérées 3 506 usines de traitement des eaux usées opérées	18 260 millions d'euros 42,2 %
DÉCHETS	46 millions d'habitants desservis en collecte pour le compte des collectivités locales 61 millions de tonnes de déchets traités 823 unités de traitement exploitées 533 759 entreprises clientes	15 797 millions d'euros 36,5 %
ÉNERGIE	44 millions de MWh produits 46 922 installations thermiques gérées 680 réseaux de chaleur et de froid opérés plus de 2 716 sites industriels desservis	9 228 millions d'euros 21,3 %

1.3.1.1 Gestion de l'Eau

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

Gestion durable de la ressource en eau

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

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

Collecte et acheminement de l'eau

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

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

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

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

Traitement de l'eau

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

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

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

Services relation client

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

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

Équipements, technologies, ouvrages de traitement d'eau

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

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

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

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

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

Digitalisation de l'activité

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

- des centres de pilotage intégrés aux exploitations supervisent l'état des services en temps réel et relaient toute anomalie aux centres de relation client, afin de programmer les interventions sur le terrain ;
- un système de gestion de l'énergie réalise un suivi en détail des consommations des installations « eau » exploitées par le Groupe, et identifie les zones à optimiser.

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

1.3.1.2 Gestion des Déchets

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

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

Collecte des déchets

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

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

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

Recyclage et valorisation matière des déchets

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

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

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

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

Valorisation des déchets organiques

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

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

Valorisation énergétique des déchets

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

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

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

Démantèlement et dépollution

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

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

Traitement des déchets liquides et dangereux

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

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

Concernant les déchets provenant des activités nucléaires, Veolia réalise l'assainissement des installations nucléaires et le traitement des déchets faiblement et moyennement radioactifs à travers l'entité, Veolia Nuclear Solutions qui réunit notamment les activités de Veolia Nuclear Solutions Europe (ex Asteralis), Veolia ES Alaron et Kurion.

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 nettoiement des rues et de traitement de façades.

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

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

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

1.3.1.3 Gestion de l'Énergie

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

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

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

Réseaux de chaleur et de froid

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

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

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

Boucles locales d'électricité

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

Le cœur d'offre de Veolia couvre la production (cogénération, biomasse, valorisation énergétique de déchets, biogaz, hydraulique, etc.), la distribution d'électricité (tension de distribution inférieure ou égale à 50 kV) à l'échelle du territoire (ville, quartier, parc industriel) et la distribution électrique seule quand elle s'exerce en synergie avec une autre activité de Veolia (déchets ou eau), comme c'est le cas au Maroc.

Services énergétiques aux bâtiments

Veolia développe des services énergétiques pour réduire les consommations énergétiques et les émissions de CO_2 des bâtiments tout en préservant le confort de leurs occupants. Sur la base d'un audit énergétique, le Groupe élabore un plan de progrès intégrant l'installation d'équipements énergétiques plus performants, des outils de suivi des consommations et de pilotage de la performance, ainsi que des dispositifs encourageant la sobriété énergétique des occupants. Ces services peuvent aussi comprendre la production locale d'énergie.

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

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

Utilités industrielles

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

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

Veolia apporte à ses clients :

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

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

1.3.1.4 Les contrats multimétiers au profit des industriels

Externalisation industrielle et offres intégrées

Le marché de l'externalisation industrielle se caractérise :

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

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

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

Les contrats multimétiers

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

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

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

1.3.1.5 Autres métiers

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

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

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

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

1.3.2 LES FACTEURS POUVANT INFLUENCER LES MÉTIERS

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

EAU

- l'évolution des volumes facturés (notamment la variation de la consommation d'eau à usage domestique, influencée par les variations climatiques) ;
- la capacité à obtenir dans les délais prévus des hausses de tarif conformes aux objectifs du Groupe ;
- la capacité à mettre en œuvre des programmes de réduction des coûts ;
- le rythme des projets des municipalités et de certains grands industriels (pour la conception et la réalisation des ouvrages) ;
- la capacité à respecter les engagements de services négociés avec le client ou le régulateur ;
- le maintien d'un leadership technologique (pour la conception et la réalisation des ouvrages) ;
- la maîtrise des contraintes et des solutions techniques dans l'exécution des contrats ;
- la rigueur de la négociation et de l'exécution (notamment sur la capacité à respecter les délais et les coûts budgétés pour la conception et la réalisation des ouvrages) ;
- la résilience opérationnelle des sites due aux conditions climatiques (risques d'inondation ou de stress hydrique).

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 ;
- les politiques publiques de soutien à l'économie circulaire et à la transition écologique ;
- la qualité de la gestion sociale dans des activités souvent à forte composante de main-d'œuvre (limitation de l'absentéisme et des grèves, développement des compétences et formation) ;
- l'efficacité opérationnelle (achats, commercial, logistique, gestion de la maintenance) permettant d'optimiser les coûts unitaires et le taux d'utilisation des équipements tout en assurant le niveau de qualité requis des produits et services livrés ;
- la gestion des risques économiques et financiers : incluant notamment la fluctuation des volumes, la réduction de l'exposition à la volatilité des prix des matières premières, voir ci-dessous (carburant, matières vendues telles que papiers, plastiques et métaux) ;
- la maîtrise des risques industriels (incendie, explosion, pollution, etc.) notamment pour l'activité des déchets dangereux.

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_2 (voir *infra*) ;
- 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.

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

L'évolution des prix de l'électricité, du CO_2 et des matières premières primaires d'une part (carburant, charbon, gaz naturel notamment) et celle des matières premières secondaires d'autre part (papier, carton, plastique, ferraille et métaux non ferreux) peuvent affecter différemment les activités de Veolia (*cf.* chapitre 2, section 2.2.2.3 *infra*).

Les prix de l'énergie et des matières premières demeurent très influencés par l'offre et la demande, les décisions macroéconomiques et le contexte géopolitique. À cet égard, 2022 fut l'année de tous les records avec l'impact du conflit russo-ukrainien sur les importations de matières premières en provenance de Russie (gaz, pétrole et charbon), la disponibilité du parc nucléaire français au plus bas depuis 30 ans, et la montée des taux directeurs en réponse à l'inflation.

- Gaz : la variation du prix moyen sur les principaux points d'interconnexion européens (PEG, TTF et NCG) est en forte hausse d'environ +146 % par rapport à 2021.

  Sur les cinq premiers mois de l'année, le prix de marché du gaz en Europe a évolué entre 80 et 110 €/MWh, avec un pic très éphémère à environ 220 €/MWh début mars, peu de temps après le début du conflit russo-ukrainien. Les prix ont ensuite fortement augmenté jusqu'à atteindre un record à 300 €/MWh fin août 2022, directement impactés par la baisse significative des importations de gaz russe (*Nord Stream 1* représentait environ 32 % de la consommation de gaz européen) et un niveau de stockage pendant l'été plus bas que la moyenne des cinq dernières années.

  Pour faire face à une potentielle pénurie en hiver, les États européens ont fortement diversifié leur approvisionnement (*GNL US, Africa, South America*), conduisant à des niveaux de stocks records (+15% de l'objectif au 6 décembre). Combinés à des températures au-dessus des normales saisonnières, ces stocks ont contribué à freiner les prix sur la fin de l'année, ramenant le niveau de prix du gaz européen à -1 % à la fin décembre 2022 par rapport à 2021.
- Électricité : la variation du prix moyen sur les marchés allemand et français, parmi les plus liquides en Europe, est en forte hausse d'environ +147 % par rapport à 2021.

  La forte hausse des prix des combustibles fossiles, l'incertitude des volumes produits à partir d'énergies renouvelables (part de plus en plus importante du mix) et la faible disponibilité du parc nucléaire français ont affecté le cours de l'électricité en Europe, propulsant les prix à des niveaux jamais atteints jusque-là avec une moyenne spot journalière d'environ 400 euros par MWh sur le troisième trimestre 2022 et un pic à +700 euros par MWh en fin d'août 2022.
- CO2 : la variation du prix moyen sur le marché européen des quotas de CO2 est en hausse d'environ +49 % par rapport à 2021.

  La compétitivité du charbon par rapport au gaz pour la production d'électricité, la forte spéculation des investisseurs pour tirer parti de la volatilité du marché ainsi que les réformes de l'UE en cours de discussion ont impacté significativement à la hausse le cours du CO2 en Europe. Le mois de décembre 2022, marqué par l'accalmie des prix de l'énergie et des températures supérieures à la normale, a permis au cours de revenir à 81 euros la tonne, un niveau similaire à 2021.
- Carburant : la variation du prix moyen du carburant sur 2022 est à la hausse d'environ +104 % comparé à 2021.

  Produit dérivé du pétrole brut, le cours du carburant demeure très influencé par le prix du Brent et les décisions de l'OPEP. Le cours spot journalier est demeuré très haut durant toute la période estivale, entre 1 000 et 1 350 $/t (*Ultra Low Sulphur Diesel 10 ppm*) en raison de l'embargo sur le pétrole russe, de l'insuffisance de l'offre américaine comme suppléant et de la demande croissante liée à la reprise des voyages après la période Covid.

  Cette évolution au cours de l'année a eu un impact négatif sur le poste achat de carburant de l'activité Déchets, de l'ordre de -89 millions d'euros en 2022.

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

- Carton et papier recyclé (« NFSI OCC 1.04 ») : après un premier semestre valorisant ces flux à des niveaux records (223 €/t), le marché a chuté au second semestre, pour atteindre en fin d'année un niveau inférieur à la moyenne des cinq dernières années (72 €/t).
- Ferraille (référence de prix « E40 ») : à l'inverse de la tendance, la moyenne annuelle de 2022 affiche une baisse -2 % par rapport à 2021.

  Le marché des métaux, porté par l'incertitude de l'approvisionnement énergétique, connaît une forte hausse sur le premier semestre 2022, qui sera vite freinée par la dégradation du contexte économique mondial et la baisse de la demande industrielle chinoise en raison de la politique « zéro Covid ».
- Plastiques : après une année de nette hausse en 2021, le marché a confirmé son fort intérêt pour l'intégration de plastiques recyclés, y compris à des prix supérieurs à ceux du « vierge » notamment pour les « grades alimentaires » *(premium rPET FG* 46 %). Les cours des différentes résines ont connu de belles progressions au premier semestre, atteignant des plus hauts historiques (HDPE (+18 % - *rHDPE light pellets NWE Platts*), PP (+29 % - *rPP copo black Europe - PIE*) et PET (+29 % - *FG rPET clear WE Wood MacKenzie*) pour revenir autour de leur niveau de début d'année en décembre 2022. En parallèle, ces tendances ont généré une compétition sans précédent pour l'accès aux sources de déchets plastiques triés, tirant leur prix à la hausse au premier semestre, avant une détente notable du marché au second semestre.

Ainsi, le chiffre d'affaires du métier **Déchets** a été fortement impacté à la hausse de +212 millions d'euros en 2022 dans un contexte d'approvisionnement incertain et un haut niveau généralisé des prix des matières premières secondaires au premier semestre.

1.3.3 CONTRATS ADAPTÉS AUX MARCHÉS

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

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

1.3.3.1 Les relations contractuelles avec les collectivités publiques

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

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

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

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

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

Les contrats sont généralement classés en trois grands types :

- **marché public** : l'entité publique confie au titulaire des prestations de fournitures, de travaux et/ou de services qu'elle rémunère à un prix qu'elle verse au fur et à mesure de l'exécution des prestations. Ces contrats peuvent avoir un objet limité (ex. : exploitation d'une centrale de production de chaleur, d'une unité de traitement des déchets, d'une station d'épuration...) mais, de plus en plus, les collectivités ont recours à des marchés publics globaux dans le cadre desquels l'entreprise se voit confier la conception, la construction et l'exploitation-maintenance d'installations avec des engagements de performance pouvant inclure des mécanismes de rémunération (marchés publics de Conception-Réalisation-Exploitation-Maintenance notamment) ou DBO (*Design, Build, Operate*) à l'étranger avec conception et sans financement ;
- **contrat de partenariat, contrat de type BOT** (*Build, Operate, Transfer*), ou BOO (*Build, Own, Operate*) à l'étranger avec financement : contrat par lequel l'entité publique confie une mission globale de conception, construction et/ou exploitation des installations, pouvant intégrer un financement partiel ou total et une clause de transfert des actifs en fin d'activité. Ces contrats peuvent être réalisés par des entités du Groupe agissant seules ou en groupement avec des tiers ou bien encore, en cas de financement d'installations, au moyen de sociétés *ad hoc* qui concluent le contrat et s'endettent sans que les prêteurs 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.

1.3.3.2 Les partenariats avec les entreprises des secteurs industriels ou tertiaires

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

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

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

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

1.3.4 MARCHÉS ET CONCURRENCE

1.3.4.1 Marchés

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

Ces services s'adressent :

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

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

- une démographie et une urbanisation croissantes des villes (70 % de la population dans le monde sera urbaine en 2050) [1] ;
- des besoins qui restent importants en matière d'accès à l'eau potable et d'assainissement dans le monde (près de 700 millions de personnes n'ont toujours pas accès à l'eau potable et plus de 2 milliards ne bénéficient pas de services d'assainissement) [1] ;
- une prise de conscience de la nécessité d'agir en faveur de la protection de l'environnement, avec un durcissement général du cadre réglementaire ;
- la contrainte des coûts pour les services, associée aux exigences de performance, favorisant l'externalisation des services à des spécialistes ;
- un changement des comportements des consommateurs : de plus en plus initiés et exigeants sur la santé, la protection de l'environnement et l'évolution des modes de vie pour une meilleure qualité de vie, de plus en plus sensibles aux fonctions de recyclage et d'économie collaborative, et souhaitant une gouvernance des services plus transparente.

1.3.4.1.1 Marché municipal

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

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

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

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

Veolia déploie des solutions répondant aux différents besoins des villes

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

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

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

[1] *Selon un rapport de l'Organisation des Nations unies du 31 mars 2015.*

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

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

Plus connectées, mieux pilotées, les villes intelligentes optimisent le fonctionnement de leurs infrastructures, accroissent leur compétitivité, leur attractivité et leur durabilité. Plus efficaces et transparentes, elles répondent aux nouvelles attentes des citoyens, qui souhaitent participer davantage à la gestion de leur ville. En associant les nouvelles technologies, ses expertises métiers et sa relation avec les entreprises innovantes du territoire, Veolia contribue à améliorer le niveau de services offert par la ville aux citoyens avec quatre mots d'ordre : vitesse de déploiement, maîtrise des coûts, cybersécurité et fiabilité. À titre d'exemple, les centres d'hypervision Hubgrade de Veolia permettent aux municipalités d'optimiser la gestion de leurs réseaux d'eau et d'énergie, de viser une meilleure performance environnementale et de renforcer la qualité de vie des citoyens. Autre exemple, Birdz, une filiale de Nova Veolia (issue de la fusion de Homerider et de m2ocity, pionniers des télérelevés) est au service de la Smart City et de l'environnement urbain, spécialiste de la conception des objets connectés et de la transmission, de l'analyse et de la valorisation des données (eau, énergies, déchets, température, pollution, bruit, éclairage public).

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

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

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

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

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

Villes des pays développés

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

- une amélioration de l'efficacité des services (baisse des coûts, baisse des prix, meilleure qualité de service) face à la pression sur les finances publiques et à une pression citoyenne accrue ;
- un accroissement de l'attractivité et la recherche de solutions de différenciation pour répondre à la compétition entre les territoires (par exemple : ville digitale) ;
- une attente accrue de transparence ;
- des solutions sociales pour les moins favorisés ;
- des solutions environnementales de développement durable (économie circulaire, diminution de l'empreinte carbone des villes, élimination des pollutions, biodiversité...) ;
- une amélioration de la résilience face aux risques de catastrophes naturelles.

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

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

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

1.3.4.1.2 Marché industriel

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

Les industriels sont confrontés à des défis cruciaux pour leur développement : objectifs de croissance soutenue dans un contexte de concurrence accrue, réglementations environnementales de plus en plus strictes, exigences de réduction de l'empreinte carbone, raréfaction de la ressource (ex. : stress hydrique) dans des zones où sont implantés leurs sites de production, acceptabilité de leurs activités et pression sociale et médiatique sur le droit d'opérer, nécessité de maîtriser les coûts de production (matières premières utilisées dans les process) ainsi que les risques opérationnels et d'atteinte à la réputation. Ils recherchent des partenaires capables de prendre en charge l'ensemble de ces sujets et de leur apporter des solutions de croissance durable et profitable.

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

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

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

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

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

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

- une combinaison d'expertise technique et de compétences opérationnelles, soutenue par un large portefeuille de technologies et un savoir-faire d'ensemblier ;
- la capacité à proposer une garantie de résultats sur le long terme ;
- un réseau mondial pour des clients d'envergure globale et un fort ancrage local à travers notamment des activités municipales, permettant d'offrir aux industriels des solutions intégrées dans les territoires ;
- la capacité d'appréhender simultanément les cycles de l'eau, des déchets et de l'énergie permettant une approche intégrée des procédés industriels et une approche d'économie circulaire.

Les principaux marchés industriels de Veolia sont les suivants :

Les industries de la chimie, du pétrole et du gaz

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

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

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

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

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

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

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

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

Les besoins des industries minières, métallurgiques et de l'énergie se concentrent ainsi sur la réduction des coûts (notamment la réduction de la facture énergétique, qui représente en moyenne 10 à 15 % des coûts d'exploitation dans les mines et 20 à 40 % pour l'acier), l'amélioration des rendements de production, l'amélioration de l'empreinte environnementale, le contrôle des émissions, la réduction des coûts de démantèlement et des risques de passifs environnementaux.

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

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

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

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

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

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

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

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

L'économie circulaire

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

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

Veolia aide les clients à créer de la valeur :

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

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

Le traitement et la valorisation des déchets dangereux

La dangerosité pour la santé et l'environnement de certains déchets ou effluents complexes requiert une expertise de haut niveau et des équipements hors normes. Les pollutions difficiles font l'objet d'une prise de conscience générale des risques (sanitaires, écologiques, environnementaux) et d'une réglementation de plus en plus contraignante.

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

Le durcissement des réglementations locales et l'accroissement des volumes de déchets produits (notamment les déchets des industries chimiques, pétrolières, métallurgiques, nucléaires ; déchets d'équipements électriques/électroniques) confortent la stratégie de Veolia de **renforcer son positionnement sur le traitement des pollutions difficiles, notamment des déchets dangereux**, un marché à fort potentiel de développement. Veolia dispose d'un réseau mondial d'experts et de ressources 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.

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

La gestion des fins de cycles industriels

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

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

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

1.3.4.2 Concurrence

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

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

1.3.4.2.1 Les acteurs multiservices mondiaux

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

1.3.4.2.2 Les spécialistes mondiaux

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

- dans un contexte de transformation du secteur de l'énergie, notamment en Europe, on observe ces dernières années un repositionnement des énergéticiens sur le secteur des énergies renouvelables ainsi que sur les services d'efficacité énergétique. Par ailleurs, ces acteurs professionnalisent leur approche par des innovations dans le domaine du digital (centres de pilotage, optimisation des réseaux, internet des objets...) ;
- les grands équipementiers et fournisseurs de produits de conditionnement d'eau tels que Xylem, Ecolab, Kurita, Solenis, Itron ou Doosan sont présents à la fois sur les marchés municipaux et industriels. Leur stratégie de croissance s'appuie notamment sur le développement d'offres digitales : centres de pilotage, internet des objets. Dans les pays émergents, Veolia fait face à des entreprises de génie civil espagnoles ou brésiliennes (ACS, Sacyr, Acciona, Odebrecht), notamment sur les projets de dessalement d'eau de mer, ou des équipementiers asiatiques comme Hyflux (siège à Singapour) ou Wabag (siège en Inde), qui s'intègrent progressivement dans les opérations ;
- dans le domaine du pétrole et du gaz, la concurrence est relativement fragmentée. Au-delà des grands équipementiers cités plus haut, elle est composée d'entreprises d'ingénierie, des fournisseurs de services et d'équipements (par exemple : Ecosphere Environmental Services), mais également de compagnies énergétiques, particulièrement aux États-Unis, où l'on retrouve les compagnies de services pétroliers (Schlumberger, Halliburton, Fractech, Baker Hughes-GE), les entreprises d'ingénierie et de construction (par exemple : WorleyParsons, KBR, Wood Group, Bechtel, Technip, Aker Solutions) ;
- les acteurs présents sur le marché du démantèlement sont très nombreux du fait de la variété des infrastructures industrielles arrivant en fin de cycle : plateformes pétrolières (Stork, Cape, Hertel, Bilfinger), usines pétrochimiques (Amec, AF Group, Aker Stord, Able UK), réacteurs nucléaires (Framatome, Onet, Bouygues, Vinci, Westinghouse, Amec, Nukem, Iberdrola, Ansaldo, Tractebel) ou matériels mobiles tels que bateaux, trains, avions (Tarmac Aerosave) ;
- dans le domaine de l'efficacité énergétique pour le secteur tertiaire, la concurrence est multiforme et provient aussi bien de sociétés de services spécialisées (nettoyage, restauration...) qui étendent leurs prestations à des activités de services énergétiques que de sociétés plutôt impliquées dans la maintenance technique comme les installations électriques, de plus en plus liées à de grands groupes de BTP (Vinci Énergies, Bouygues-Equans, Spie), des groupes spécialisés dans le *facility management* (Sodexo, JLL), ou des équipementiers qui se diversifient dans le digital et les services (Schneider Electric, Johnson Controls, Honeywell).

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

1.3.4.2.3 Les spécialistes locaux ou régionaux

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

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

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

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

1.3.4.2.4 Les acteurs multiservices locaux/régionaux

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

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

1.4 Recherche et Innovation

Manifeste de la transformation écologique

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

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

- innover pour réparer, à **court terme**, les conséquences de la dette écologique : traitement des pollutions, recyclage des déchets, restauration de la biodiversité, *etc.* ;
- innover pour s'adapter, à **moyen terme**, aux conditions climatiques extrêmes et anticiper aussi les futures ruptures d'équilibre que pourraient entraîner les solutions d'adaptation, comme l'essor des véhicules électriques ;
- innover pour transformer les modèles économiques et sociaux du Groupe et garantir, à **long terme**, leur « zéro impact net » : éco-conception, bioconversion des déchets, capture et stockage du CO_2...

L'innovation repose sur le dialogue et la concertation avec l'ensemble des parties prenantes : clients, industriels et municipaux, communautés scientifiques, partenaires et citoyens.

Les axes d'innovation développés par Veolia comportent plusieurs dimensions : scientifique et technologique, commerciale, sociale et enfin business, afin de créer les nouveaux services et marchés nécessaires à la transformation écologique.

Pour Veolia, l'innovation est l'affaire de tous. Le Groupe s'appuie sur l'inventivité d'un écosystème d'innovation interne qui ne se limite pas aux centres de recherche et développement mais englobe aussi les unités opérationnelles.

Le développement de solutions innovantes est un des indicateurs clefs de la performance plurielle de Veolia. L'indicateur associé, nombre de solutions innovantes vendues dans au moins 10 contrats au cours de l'année, est destiné à mesurer la capacité du Groupe à diffuser de manière structurée les solutions innovantes prioritaires. En 2022, 10 innovations ont été comptabilisées dans au moins 10 contrats signés par le Groupe :

- *Air Quality Solutions* : surveillance en continu et optimisation de la qualité de l'air intérieur dans les bâtiments ;
- contaminants émergents : échantillonnages et analyses des micropolluants dans l'eau (substances médicales, microplastiques, PFAS, pesticides...) ;
- Vigie Covid-19 : Système d'alerte précoce de la présence de traces de SARS-CoV-2 dans les eaux usées, reflet indirect de la circulation du virus dans la population ;
- Greenpath Zero Carbone : plateforme numérique de calcul de l'empreinte environnementale ;
- LEKO : monitoring urbain de la biodiversité par bioacoustique ;
- Technologies de réutilisation de l'eau : utilisation des eaux usées traitées pour créer des approvisionnements en eau plus durable ;
- EnEffCo® : solution d'analyse, d'optimisation et de reporting pour l'efficacité énergétique ;
- Hubgrade : solution digitale d'optimisation des usines de traitement d'eau ;
- PREDIRE : inspection et diagnostic des réseaux d'assainissement par drones et robots ;
- Circpark by Veolia : eco-design et conseil en recyclabilité des packagings de produits et de services.

1.4.1 LA RECHERCHE ET INNOVATION AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

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

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

Pour développer l'innovation, le Groupe a déployé en 2022, un modèle opérationnel de *Hub*s Innovation pilotés par la direction de la stratégie et de l'innovation (DSI).

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

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

Les activités de R&I de Veolia ont mobilisé en 2022, plus de 600 chercheurs et développeurs d'innovations, ainsi que des experts présents dans l'ensemble des entités du Groupe.

En 2022, le budget global de Recherche et Innovation était de l'ordre de 165 millions d'euros.

1.4.2 LA RÉFÉRENCE SCIENTIFIQUE ET TECHNOLOGIQUE DU GROUPE AU SERVICE DES MÉTIERS DE VEOLIA

Les équipes de recherche soutiennent l'ensemble des métiers du Groupe répartis dans trois grands domaines d'activité : Eau, Déchets, Énergie.

Grâce à ses expertises scientifiques et technologiques reconnues mondialement, les activités R&I de Veolia servent à la fois l'excellence opérationnelle du Groupe et ses clients en leur offrant des solutions innovantes qui répondent à leurs enjeux et besoins, notamment en matière d'amélioration de leurs performances économiques et environnementales.

Pour mettre au point et expérimenter ses innovations, Veolia dispose à fin 2022 de 14 centres de recherche et développement dans le monde, dotés de moyens techniques performants :

- en France, quatre sites sont dédiés aux activités de recherche sur les eaux usées, les eaux potables, les eaux industrielles et les eaux pures ; sur la production d'énergie et l'efficacité énergétique ; sur la gestion des déchets dont le tri et la caractérisation des matières premières de recyclage. Ces sites intègrent 30 laboratoires spécialisés dans les analyses de matrices solides, liquides et gazeuses ;
- Veolia dispose également de trois centres en Espagne (Barcelone, Andalousie et Galice) et un au Chili. Les activités de recherche qui y sont menées portent sur : les *ecofactories*, afin de transformer les stations d'épuration en bio-usines, pour récupérer des ressources (carbone, nutriments, sous-produits, métaux précieux...) dans les eaux usées; la gestion des infrastructures critiques et la résilience ; la durabilité environnementale, économique et sociale ; la gestion des ressources en eau ; l'eau 4.0 ;
- enfin s'y intègrent, à fin 2022, six centres de recherche supplémentaires dans le monde (Canada, États-Unis et Suisse).

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

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

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

Cet écosystème comprend :

- un réseau de plus de 400 partenaires à travers le monde : des partenaires académiques, reconnus pour leur excellence scientifique, des industriels et des collectivités à l'avant-garde dans leurs domaines ;
- *VIA by Veolia*, une démarche d'innovation ouverte (*Open Innovation*) pour détecter et intégrer des innovations externes au Groupe. Elle est au service des directions fonctionnelles du Groupe (direction du soutien aux métiers et de la performance, direction de la stratégie et de l'innovation, direction digital business & technology...) et des *Business Units* (*BUs*) à la recherche de solutions innovantes. Les services du *VIA by Veolia* comprennent :
  - la recherche d'innovations en réponse à un besoin identifié ne trouvant pas de solution en interne (conformité, performance, développement d'offres...),
  - la sélection des technologies les plus pertinentes avec les experts du Groupe,
  - la qualification de la technologie choisie avant la mise en place d'engagement commercial.

1.4.4 SOLUTIONS SCIENTIFIQUES ET TECHNOLOGIQUES 2022 – SUCCÈS ET AVANCÉES

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

1.4.4.1 Eau

Réseaux d'eau : une « oreille » numérique à l'écoute des fuites d'eau potable

Une solution innovante est testée sur le réseau d'eau potable de la ville de Lens (France) pour écouter les fuites d'eau sur le réseau. Cette innovation est une « oreille » numérique qui permet d'estimer la gravité des fuites en vue de prioriser les actions de réparation dans les réseaux d'eau potable. Intégrant une base de données issues du terrain, elle utilise l'intelligence artificielle afin d'estimer le volume d'eau potable perdue.

Eau potable : une prestation innovante pour une meilleure gestion des métabolites de pesticides et autres micropolluants dans les unités de traitement

Les équipes du DEST ont conçu des bancs d'essais, ainsi que des protocoles d'essais robustes et éprouvés, afin de réaliser des tests de traitement par la technologie d'adsorption sur charbon actif sur eau réelle. Ces développements permettent aux experts du DEST de réaliser la prestation d'assistance scientifique et technique pour étudier la gestion des pesticides et de leurs métabolites dans l'eau potable. Cette prestation modulable permet de définir le traitement adapté en condition réelle. Elle est évolutive et adaptable à plusieurs types de micropolluants. Le DEST soutient ainsi Eau France dans l'amélioration de la gestion des micropolluants au sein des unités de traitement.

Eaux usées : une innovation pour réduire l'impact environnemental des stations de traitement d'eau

Le nouveau procédé Biostyr™ Duo Anammox, véritable innovation technologique, a été développé conjointement par les équipes de la direction des opérations de l'Eau France, de VWT et de DSMP-DEST. Cette innovation permet à chaque station de traitement d'eau d'économiser jusqu'à 50 % de méthanol et 25 % de ses coûts énergétiques liés à l'aération, entraînant une réduction globale des émissions de la station de 5 kg CO_2/EH/an. Des essais menés en 2022 à échelle semi-industrielle ont validé ces résultats. Cette innovation nouvellement brevetée est désormais proposée par Veolia dans les offres commerciales destinées aux clients municipaux.

Projet SmartFertiReuse : expérimentation réussie avec Sede Environnement

Les bénéfices environnementaux et agricoles, liés à l'utilisation des eaux usées traitées pour assurer l'irrigation et la fertilisation par aspersion de grandes cultures, ont été démontrés grâce au projet expérimental *SmartFertiReuse* mené par Sede Environnement, le DEST, Eau France et de nombreux partenaires. Une dérogation obtenue auprès des pouvoirs publics, grâce au soutien du dispositif France Expérimentation, piloté par la direction interministérielle de la transformation publique et la direction générale des entreprises, a permis de démontrer les bénéfices de cette expérimentation. Une économie de 30 % d'eau et de 10 % d'engrais a été réalisée sur plusieurs parcelles situées dans les Hautes-Pyrénées (France). Une étude d'opportunité est menée pour étendre cette solution sur le territoire français.

Microalgues : inauguration de la plateforme de recherche

Veolia et TotalEnergies sont associés pour accélérer le développement de la production de microalgues absorbant du CO_2 pour les transformer en biocarburant de nouvelle génération.

La plateforme de recherche, située sur le site de la bioraffinerie de La Mède (France), a été inaugurée en novembre 2022. L'objectif principal du projet de recherche est d'identifier une technologie de culture de microalgues présentant une vraie rupture technologique maximisant la productivité, tout en maîtrisant la consommation énergétique.

1.4.4.2 Déchets

Compostage des déchets : mesures des gaz à effet de serre et calcul de facteurs d'émissions

Le DEST en partenariat avec INRAE a développé et testé un protocole de mesure des gaz à effet de serre (GES) applicable aux plateformes de compostage. Il contribue à calculer les facteurs d'émissions de GES de la filière de compostage. Des campagnes de mesures de GES sur andain de compostage ont été menées sur une plateforme de compostage de boues de station d'épuration et de déchets verts et sur une plateforme de compostage de déchets verts.

Déchets industriels : contrôle de la conformité des déchargements sur site

Le DEST et la zone déléguée Recyclage et Valorisation des Déchets France ont testé une solution de contrôle de la qualité et de la conformité des matières valorisables, déchargées dans les installations. L'objectif est double : sécuriser les opérateurs et systématiser le contrôle.

Centres de tri : une nouvelle solution pour optimiser les opérations dans les centres de tri de collecte sélective de Veolia

Mis au point par le DEST, ce système intelligent innovant analyse en temps réel les flux de déchets et constitue une brique technologique supplémentaire à la digitalisation des centres de tri. Un article rédigé par les experts du DEST a été publié en août 2022 dans la revue *Waste Management*, journal international spécialisé dans les sciences et technologies de la gestion des déchets. Il explique les principes de fonctionnement de cette innovation et décrit le système de contrôle qualité du tri sur convoyeur, en temps réel et en continu. L'innovation est en cours d'industrialisation par les équipes des systèmes et technologies d'information de la zone déléguée Recyclage et Valorisation des Déchets France et du Groupe, avec le support du DEST.

Unités de valorisation énergétique : guide sur l'installation de matériaux réfractaires non façonnés

Destiné aux responsables de maintenance, ce guide est le résultat de l'expertise développée sur les matériaux réfractaires pour les unités de valorisation énergétique dans le cadre d'un projet de recherche. L'objectif de ce projet est le développement de nouvelles configurations de matériaux réfractaires non façonnés spécifiquement dédiées aux fours de valorisation énergétique des déchets solides.

Recyclage des batteries de véhicules électriques : industrialisation accélérée

Pour lutter contre la raréfaction des ressources et renforcer l'autosuffisance des territoires, Veolia ouvre la voie à de nouvelles boucles matières. En co-construction avec ses clients et partenaires, de nouveaux procédés d'éco-conception et de valorisation des sous-produits de fabrication sont testés en pilote puis industrialisés. L'année 2022 a marqué une accélération des projets de valorisation des métaux et notamment du recyclage des batteries de véhicules électriques, avec des projets emblématiques tels que l'usine de recyclage à Jiangmen (Chine).

Bioconversion par les insectes : réalisation d'une étude in vivo sur l'inclusion de farine d'insectes produite par Veolia dans l'alimentation des crevettes

En partenariat avec Sede Environnement et Veolia en Asie, le DEST a réalisé une étude pour évaluer l'intégration des protéines animales transformées d'insectes produites par Veolia Bioconversion Malaysia et Mutatec, dans l'alimentation de crevettes juvéniles. Les résultats prometteurs permettent à Veolia de renforcer la mise sur le marché de l'alimentation animale de ses produits issus de la bioconversion, en revendiquant des bénéfices nutritionnels et santé. Cette étude a fait l'objet d'un article publié en octobre 2022 dans Aquafeed, journal spécialisé à destination des professionnels de l'aquaculture.

1.4.4.3 Énergie

Hydrogène vert : Veolia participe à la journée technique dédiée aux gaz renouvelables

Lors de la journée technique « Gaz renouvelables : production d'hydrogène et méthanation », organisée par le pôle B4C-Bioeconomy for Change, réunissant plus de 80 participants industriels, les experts de Veolia ont présenté les expérimentations en cours dans le domaine de l'hydrogène vert. Les résultats des essais menés depuis janvier 2022 sur le pilote de production d'hydrogène par reformage du biogaz, installé sur la station d'épuration des eaux usées de l'Almanarre (Hyères, France), y ont été exposés.

Réseaux de chaleur : l'outil de régulation de chaleur fournie aux bâtiments est désormais exploité par Veolia en Chine

À l'issue de la saison de chauffe 2020-2021, le DEST a livré l'outil intelligent, basé sur un algorithme de régulation des sous-stations des réseaux de chaleur à Veolia en Chine pour l'exploitation et la maintenance. Le dossier innovation livré par le DEST permet d'exploiter cette innovation sur le réseau de Harbin (Chine) et également de concevoir les adaptations nécessaires pour la déployer sur d'autres réseaux de chaleur.

1.4.4.4 Activités transverses

Renouvellement de la chaire « Modélisation mathématique et biodiversité »

L'École polytechnique, la Fondation de l'École polytechnique, le Muséum national d'histoire naturelle et Veolia ont renouvelé la chaire internationale d'enseignement et de recherche « Modélisation mathématique et biodiversité » pour une durée de cinq ans. Ils contribuent activement au développement de solutions visant à répondre aux enjeux étroitement liés de l'écologie, du changement climatique et de la santé. Le renouvellement a été célébré au siège de Veolia, le 13 avril 2022 en présence de M. Antoine Frérot et des présidents des institutions partenaires.

Offre de service « Innovation collaborative digitale »

Cette offre de service promeut et diffuse une culture de la création de valeur par l'intelligence collective. Elle est destinée à toute équipe ou entité de Veolia intéressée par la mise en place de processus collaboratifs pour résoudre une problématique, collecter des avis, co-créer les offres de demain, renforcer la cohésion. Une équipe dédiée au sein du DEST administre la plateforme digitale collaborative dédiée et accompagne ses utilisateurs. En 2022, ce sont 1 500 idées qui ont été partagées par 1 100 collaborateurs issus d'une quinzaine de pays répartis dans quatre zones de Veolia, générant ainsi de multiples réalisations.

Intelligence collective : une année 2022 très créative

Le pôle « Créativité et intelligence collective » du DEST a animé 25 ateliers de créativité autour de quatre grands thèmes : commerce et préparation à appels d'offres, stratégie, retour d'expérience et amélioration continue, *team building*. Avec plus de 300 collaborateurs impliqués, ce sont près de 50 idées et actions qui sont venues nourrir les feuilles de route des *Business Units*. Parmi les exemples de réalisations : la définition de la trajectoire industrielle pour les cinq ans à venir en région Centre-Ouest au sein de la zone déléguée de Recyclage et Valorisation des Déchets France ; la vision des missions de Seureca, au service du Groupe, dans les cinq à dix ans ; la construction de la feuille de route de développement durable pour un client de Veolia Industries Global Solutions.

1.4.4.5 Open innovation – VIA by Veolia

Des innovations pour améliorer les conditions de travail des opérateurs

La SADE a sollicité les équipes « *Open Innovation* » et « Ingénierie Environnementale » du DEST pour identifier, caractériser et sélectionner des équipements permettant de soulager et de prévenir les troubles musculo-squelettiques des opérateurs. Deux solutions ont été retenues parmi 33 sourcées. Elles ont été testées en conditions réelles par les opérateurs sur un chantier. Une experte ergonome du DEST a également réalisé un protocole d'évaluation. La SADE a retenu un équipement qui est actuellement testé par les équipes de travaux souterrains de la SADE Travaux Spéciaux.

Amélioration de la qualité du tri des déchets de la Métropole européenne de Lille : collaboration entre Lixo et Veolia

Des véhicules de collecte sur le territoire de la Métropole européenne de Lille (France) sont équipés d'une technologie embarquée d'intelligence artificielle (IA) développée par Lixo, destinée à améliorer la caractérisation des déchets et détecter les erreurs de tri. La solution IA de cette start-up a été identifiée lors d'un *sourcing* et qualifiée par les équipes du DEST. Elle permet d'identifier des erreurs de tri dans le flux collecté en utilisant la reconnaissance de catégories d'objets sur des photos prises lors de la collecte.

Lixo et Veolia ont remporté en novembre 2022 le prix « David avec Goliath » 2022, qui récompense la plus belle alliance entre une start-up et un grand groupe.

Qualification de la start-up Akanthas pour l'identification automatique du niveau de remplissage et des erreurs de tri dans un centre de collecte de déchets recyclables

Dans le cadre d'exploitation des déchèteries de la métropole d'Orléans, la zone déléguée Recyclage et Valorisation des Déchets (RVD) France, région Centre-Ouest, a fait appel à une technologie innovante développée par la start-up française Akanthas. Cette solution a été sourcée, sélectionnée et qualifiée par les équipes « *Open Innovation* » et « Solutions Numériques » du DEST, avec le support de RVD et de la DSMP. Des capteurs autonomes basés sur l'image, associés à un algorithme, détectent certaines erreurs de tri commises par les usagers. Cette technologie innovante permet également de mesurer les taux de remplissage des bennes et alvéoles et prédire leur enlèvement, assistant les agents dans leur activité quotidienne, via un service logiciel.

Veolia partenaire de l'initiative EICxREPowerEU

Le Conseil européen de l'innovation a lancé le programme EICxREPowerEU pour favoriser la coopération entre les start-up européennes innovantes et les grandes entreprises, autour des enjeux de la résilience du système énergétique de l'Union européenne. Le lancement de l'initiative a réuni EDP, Iberdrola, Neste et Veolia. Après avoir soumis trois challenges sur le développement des puits de carbone, la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la transformation des gaz à effet de serre en énergies vertes, la direction de la stratégie et de l'innovation et la direction du soutien aux métiers et de la performance de Veolia ont sélectionné trois start-up sur quinze candidatures reçues. Les différents échanges et visites de sites permettront d'évaluer les technologies et les opportunités de collaboration entre Veolia et ces start-up.

Intelligence scientifique, technologique et commerciale : une nouvelle plateforme de veille

Le service de veille, proposé par l'équipe « *Open Innovation* » du DEST à l'ensemble des *BU*s et directions fonctionnelles du Groupe, permet une veille proactive de l'environnement scientifique, technique et concurrentiel. Il donne accès rapidement aux nouvelles connaissances et informations et aide à renforcer la prise de décision. Le service comprend la collecte, l'analyse, l'exploitation et la diffusion d'informations. Ce nouveau service est basé sur une technologie de *web mining*.

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 2022.

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 2022 figure chapitre 6, section 6.1, note 16 *infra*.

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

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

VEOLIA ENVIRONNEMENT

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

Légende :

* Société ayant son siège en France

% de détention directe et indirecte de Veolia Environnement au 31 décembre 2022

1.5.2 ORGANISATION GÉOGRAPHIQUE

Le tableau ci-dessous indique la répartition géographique du chiffre d'affaires 2022 de Veolia par segment.

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

Chiffre d'affaires 2022

(en millions d'euros)	Total
France & Déchets Spéciaux Europe	**9 666**
Eau France	3 000
Recyclage et Valorisation des Déchets	2 916
Autres	3 750
Europe hors France	**17 850**
Europe centrale et orientale	9 401
Royaume-Uni et Irlande	3 731
Europe du Nord	1 169
Ibérie	2 410
Autres Europe hors France	1 141
Reste du monde	**11 196**
Amérique du Nord	3 386
Amérique latine	1 716
Asie	2 587
Pacifique	1 992
Afrique-Moyen-Orient	1 515
Technologies de l'Eau	4 561
Autres	**-388**
TOTAL GROUPE	42 885

Les commentaires sur l'évolution du chiffre d'affaires et les résultats des différents segments figurent au chapitre 5, section 5.3.2 *infra*.

1.5.2.1 France et déchets spéciaux Europe

Ce segment regroupe les trois zones déléguées (Eau France, Recyclage et Valorisation des déchets et MIB) ainsi que quatre unités opérationnelles spécialisées dans les déchets dangereux (SARPI & IWS, VNS, SEDE et SADE).

Au 31 décembre 2022

Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*	**% chiffre d'affaires du Groupe**	**EBITDA** *(en millions d'euros)*	**% EBITDA Groupe**
9 666	22,3 %	1 418	22,9 %

Eau France

L'activité Eau France :

- est exercée par Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux et certaines de ses filiales françaises ;
- est le premier opérateur français des services d'eau [1] ;
- dessert 111 millions d'habitants en eau potable et 97 millions en assainissement ;
- a réalisé 3 000 millions d'euros de chiffres d'affaires [2] en 2022, soit 6,9 % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2022.

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

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

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

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

Le secteur de l'eau connaît toujours 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 en 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 ».

Veolia Eau en France déploie son projet d'entreprise « Impact Eau France » dans la droite ligne du programme stratégique « Impact 2023 », qui vise à donner à l'Eau toute sa place dans la transformation écologique, avec pour ambition d'être le partenaire de confiance incontestable des collectivités pour les accompagner dans leurs plans de transformation écologique. L'ancrage territorial est concrétisé par la présence dans 66 territoires répartis dans neuf régions, avec des responsabilités et décisions au plus près du terrain, et la mission de déployer la stratégie du groupe. Ce projet d'entreprise pour l'Eau France vise à créer durablement de la valeur en s'appuyant sur une organisation adaptée aux opportunités du marché.

Chiffre d'affaires des principaux contrats municipaux à renouveler ou à renégocier en France dans la période 2023-2024 :

Ville	**Chiffre d'affaires par an estimé** *(en millions d'euros)*	**Échéance contractuelle**
Sedif (eau potable)	302	2023
Métropole Européenne de Lille – ILEO (eau potable)	62	2023

[1] *Selon le rapport BIPE 2019.*
[2] *Les commentaires sur l'évolution du chiffre d'affaires et les résultats de ce segment figurent au chapitre 5, section 5.3.2 infra.*

Principaux contrats signés en 2022 pour la zone déléguée Eau France :

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat *(années)*	Chiffre d'affaires[(1)] cumulé estimé *(en millions d'euros)*	Services fournis
Eau France					
Métropole Européenne de Lille	Février	Renouvellement	5	48,0	Assainissement des eaux usées
Communauté d'Agglomération de Cergy-Pontoise	Mars	Renouvellement	5,5	31,0	Assainissement des eaux usées
Syndicat Mixte d'Alimentation en Eau Potable	Mai	Renouvellement	13,5	40,0	Production et distribution de l'eau potable
Montpellier Méditerranée Métropole	Septembre	Renouvellement	9	91	Assainissement des eaux usées
SIAEP Périgord Est	Septembre	Renouvellement	12	24	Production et distribution de l'eau potable
Syndicat Mixte Antlantic'eau	Septembre	Gain	9	31	Production et distribution de l'eau potable
Caux Seine Agglomération	Novembre	Renouvellement	12	27	Assainissement des eaux usées et gestion des eaux pluviales
Commune de Saint-Denis	Novembre	Renouvellement	8	111	Production et distribution de l'eau potable
Communauté d'Agglomération Etampois Sud Essonne	Décembre	Gain	8	22,0	Production et distribution de l'eau potable
Esterel Côte d'Azur Agglomération	Décembre	Renouvellement	20	233,0	Distribution de l'eau potable
Communauté d'Agglomération de Sophia Antipolis	Décembre	Renouvellement	15	146,0	Production et distribution de l'eau potable
Communauté d'Agglomération de Sophia Antipolis	Décembre	Renouvellement	10	49	Assainissement des eaux usées
Communauté d'Agglomération d'Hénin-Carvin	Décembre	Renouvellement	6	39	Production et distribution de l'eau potable

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

Recyclage et Valorisation des Déchets (RVD)

L'activité Recyclage et Valorisation des Déchets :

- est exercée par Veolia Propreté et certaines de ses filiales françaises ;
- a réalisé 2 916 millions d'euros de chiffres d'affaires [3] en 2022, soit 6,7 % % du chiffre d'affaires du Groupe au 31 décembre 2022.

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

La feuille de route pour l'économie circulaire et la loi pour la transition énergétique et la croissance verte fixent des objectifs ambitieux de réduction des tonnages de déchets mis en décharge (-50 % entre 2010 et 2025) au profit du recyclage, de la prise en compte des déchets comme ressources et de la valorisation énergétique. Par ailleurs, en France, la loi portant nouvelle organisation territoriale de la République (dite loi NOTRe) a donné lieu à des regroupements de collectivités et à la refonte des périmètres des maîtres d'ouvrage (établissements publics de coopération intercommunale, métropoles, communautés d'agglomération, syndicats mixtes...) en matière de collecte et de traitement des déchets. La loi n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire entend accélérer le changement de modèle de production et de consommation afin de limiter les déchets et préserver les ressources naturelles, la biodiversité et le climat. Aussi, tout en recherchant des services de collecte et de valorisation efficaces économiquement, les acteurs du marché (collectivités locales et industriels) s'engagent vers des modes de production et de consommation plus sobres en ressources non renouvelables.

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

- renforcer l'accompagnement de nos clients vers plus de recyclage et de valorisation, pour réduire la part des déchets enfouis : développement de nouvelles prestations d'éco-conception et de mise au point de boucles circulaires complètes, renforcement du pilotage industriel des flux de matières, pour améliorer la traçabilité, produire des matières recyclées de meilleure qualité et favoriser la réincorporation de ces matières dans les cycles de production ;
- développer la production d'énergie verte à partir de déchets non recyclables, en renforçant notamment la performance industrielle des installations et le développement de nouvelles installations de production d'énergie basées sur un combustible solide issu de déchets majoritairement biogéniques ;

[3] *Les commentaires sur l'évolution du chiffre d'affaires et les résultats de cette unité d'exploitation figurent au chapitre 5, section 5.3.2 infra.*

- développer de nouveaux schémas de collecte des déchets au service de nos clients. Ainsi, le transport fluvial ou ferroviaire, ou encore un transport routier plus vertueux, pourront venir répondre aux besoins des clients industriels et municipaux, en fonction de leur territoire. De nouvelles technologies, de nouvelles modalités contractuelles à la performance ou des partenariats innovants permettront de renouveler les prestations de collecte.

Cette stratégie se reflète jusque dans l'organisation, qui vise à apporter aux clients plus de proximité et d'expertise. Les activités Recyclage et Valorisation des Déchets de Veolia sont organisées en huit régions, dotées chacune de directions métiers au service des trois objectifs stratégiques mentionnés plus haut : Hauts-de-France, Île-de-France, Normandie, Centre-Ouest, Grand Est, Bourgogne-Auvergne-Rhône Alpes, Sud-Ouest, Sud PACA.

Principaux contrats signés en 2022 pour la zone déléguée Recyclage et Valorisation des Déchets :

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat *(années)*	Chiffre d'affaires[1] cumulé estimé *(en millions d'euros)*	Services fournis
Recyclage et Valorisation des Déchets					
Métropole Européenne de Lille	Mai	Renouvellement	7	188,0	Collecte des déchets
Pays de Montbéliard Agglomération	Août	Renouvellement	18	113	Traitement des déchets
Clermont Auvergne Métropole	Septembre	Renouvellement	8	51	Collecte des déchets
SYCTOM Paris	Septembre	Renouvellement	3	40	Exploitation du centre de traitement de déchets de Romainville
Grand Paris Seine Ouest	Octobre	Renouvellement	7	80	Collecte des déchets
Communauté d'Agglomération de Nevers	Novembre	Renouvellement	8	84	Exploitation du centre de traitement de déchets de Fourchambault
Communauté d'Agglomération de Sophia Antipolis	Novembre	Renouvellement	7,0	49,0	Collecte des déchets
Communauté Urbaine Limoges Métropole	Novembre	Renouvellement	5	30	Exploitation de la centrale énergie déchets
Métropole Européenne de Lille / Ville de Lille	Décembre	Renouvellement	7	114,0	Collecte des déchets

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

Maintenance environnementale Industrie et Bâtiments (MIB)

La zone MIB regroupe l'ensemble des expertises Veolia dédiées aux sites industriels & bâtiment et ambitionne d'être la référence de la performance environnementale et sanitaire des actifs des clients de Veolia.

SARP-OSIS

SARP est spécialisée dans la maintenance des réseaux d'assainissement et la maintenance industrielle via sa filiale SODI et opère principalement sur le territoire français. OSIS est spécialisée dans l'entretien de réseaux, d'ouvrages d'assainissement et dans les services de maintenance et nettoyage industriels. Le rapprochement de SARP et d'OSIS opéré en mai 2021 permet au groupe Veolia de se positionner comme un acteur de premier plan dans ce domaine et offre, grâce à leurs complémentarités, la possibilité de proposer de nouveaux services à haute valeur ajoutée aux clients publics, tertiaires et industriels, en couvrant l'ensemble du territoire français. Dans un souci de cohérence organisationnelle, SARP a également pris en 2021 le pilotage des quatre entreprises d'assainissement des Eaux de Marseille (SPGS, Bondil, Farina, TEP).

Veolia Solutions pour l'Énergie et l'Industrie (VSEI)

VSEI a pour objectif de devenir un acteur de référence sur le marché français de l'énergie et des services sur site, en accompagnant les clients industriels, tertiaires et les collectivités dans leur transition écologique à travers des solutions de décarbonatation et de réduction de l'empreinte environnementale.

Veolia Industries Global Solutions (VIGS) porte les contrats de services multimétiers sur site aux industriels. VIGS propose des solutions énergétiques bas carbone et des services de performance énergétique et multitechnique des installations d'utilités industrielles. Cette filiale apporte également des solutions pour une gestion optimale du cycle de l'eau ainsi que des contrats de performance de gestion globale des déchets basés sur la réduction de l'empreinte carbone, l'économie circulaire et la digitalisation des services. Enfin, des solutions multiservices de support à la production complètent la gamme de services de VIGS lui permettant de proposer des offres intégrées aux industriels dans le but de les accompagner dans l'amélioration de la performance environnementale et de la compétitivité de leurs sites. Ces offres se déclinent dans différents secteurs industriels notamment : automobile, pharmaceutique, défense, aéronautique, sidérurgie, agroalimentaire et chimie. VIGS exploite, 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*).

SUDAC, acquise en 2021, dispose d'une offre complète dans la production et distribution d'air comprimé et azote répondant aux besoins des industriels : audit, conception, location, maintenance des installations ainsi que des contrats de performance à travers la fourniture d'air comprimé au m^3.

Énergie France propose des offres complètes de services énergétiques à ses clients tertiaires, qu'ils soient publics ou privés, ainsi qu'aux collectivités. L'offre d'Énergie France est structurée autour des quatre solutions principales : 1) la gestion de l'énergie, maintenance et exploitation d'installations en génie thermique et climatique et la maintenance multitechnique ; 2) l'efficacité énergétique à travers des solutions globales de gestion de la performance énergétique pouvant être associées à des projets de rénovation du bâti grâce à ses filiales spécialisées d'ingénierie et de construction ; 3) la maintenance et la gestion de la performance des installations électriques HT/BT dans les bâtiments tertiaires et industriels ainsi que la maintenance des groupes électrogènes et des centrales solaires, 4) la gestion des réseaux de chaleur/froid à travers des solutions bas carbone pour accompagner les collectivités dans la décarbonation de leurs territoires : biomasse, géothermie, récupération de la chaleur des eaux usées...

Principaux contrats signés en 2022 pour la zone déléguée MIB :

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat *(années)*	Chiffre d'affaires[1] cumulé estimé *(en millions d'euros)*	Services fournis
MIB					
Norske Skog Golbey	Avril	Gain	19	225,0	Exploitation et maintenance de la centrale
Établissement public d'aménagement Saclay	Novembre	Gain	4	106,0	Exploitation du réseau de chaleur urbain

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

Autres activités

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.

SARP Industries

SARP Industries (SARPI) est spécialisée dans le traitement et la valorisation des déchets dangereux, le stockage et la dépollution des sols.

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.

La construction du nouveau four de l'incinérateur de déchets dangereux du Chempark d'Evonik a débuté en 2022 et sera finalisée en 2023. L'acquisition de Suez permet aussi de renforcer l'ambition de SARP Industries en Allemagne sur les déchets dangereux par l'intégration de l'incinérateur du parc Dow Chemical à Schkopau à proximité de Leipzig.

Nuclear Solutions

Veolia a regroupé ses activités de services dans le domaine nucléaire dans une *Business Unit* : Nuclear Solutions. Cette entité regroupe notamment les sociétés Kurion, Veolia ES Alaron et Veolia Nuclear Solutions Europe (ex 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 de Veolia Nuclear Solutions Europe (ex Asteralis). Il a été depuis renforcé par l'accord signé avec EDF en 2018 sur le démantèlement des centrales nucléaires au graphite. L'acquisition en 2016 de Kurion, spécialiste des technologies d'assainissement nucléaire, a été complétée en 2018 par l'intégration des activités de Wastren Advantage Inc. (WAI), spécialiste des services au marché fédéral américain, et en 2019 des activités de SAFE, spécialiste de la mesure 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.

En 2022, VNS a renforcé ses capacités de traitement de déchets nucléaire suite à l'ouverture du site de vitrification Geomelt Andrews (États-Unis – Texas) et a consolidé sa position de leader technologique en remportant un contrat clé avec EDF pour le traitement par unité mobile d'eaux à haute activité nucléaire.

Sede Environnement

La filiale Sede Environnement propose une gamme de services de traitement et de valorisation des sous-produits organiques et minéraux, principalement par épandage, compostage, méthanisation et déshydratation. Sa filiale Angibaud a développé une gamme d'engrais organiques très étendue et une expertise dans le domaine de la fertilisation durable.

1.5.2.2 Europe hors France

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

Au 31 décembre 2022

Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*	**% chiffre d'affaires du Groupe**	**EBITDA** *(en millions d'euros)*	**% EBITDA Groupe**
17 850	41,2 %	2 373	38,3 %

Europe centrale et orientale

Veolia est présent depuis plus de 20 ans dans de nombreux pays d'Europe centrale et orientale, où ses activités ont connu depuis une croissance soutenue et continue.

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

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

En Allemagne (pays désormais rattaché à la zone Europe centrale et orientale), le Groupe est présent sur ses trois métiers : l'Eau, les Déchets et l'Énergie, via des partenariats avec des collectivités publiques, des clients industriels ou des sociétés de services. Veolia participe activement en Allemagne à la réduction des émissions de CO_2 notamment par l'intermédiaire de sa filiale BS Energy, par la mise en service de la centrale biomasse et charbon à Braunschweig dans le cadre de la transformation des actifs européens au charbon du Groupe.

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

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

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

Europe du Nord

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

Au Royaume-Uni, malgré la pression budgétaire sur les collectivités locales (investissement réduit de 40 % entre 2010 et 2018), le plan environnemental à 25 ans et la loi environnementale de 2020 offrent un cadre favorable au développement des activités de Veolia. Ces textes définissent des objectifs ambitieux pour évoluer vers une économie plus circulaire et réduire les émissions de CO_2 afin d'atteindre une neutralité carbone d'ici 2050.

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

Veolia propose une gamme complète de solutions innovantes pour développer l'économie circulaire visant à transformer les matières recyclées en ressources. Ces activités de valorisation génèrent des matières premières secondaires de haute qualité à partir de plastique et de verre recyclé.

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

Pour ses clients industriels au Royaume-Uni et en Irlande, Veolia fournit des solutions intégrées d'énergie, d'eau et de déchets visant à réduire la consommation de ressources et les émissions de CO_2, tout en sécurisant leur approvisionnement dans le cadre de processus industriels exigeants. Pour y parvenir, Veolia développe des solutions sur mesure axées sur l'efficacité des ressources, les faibles émissions de carbone et des processus circulaires. Veolia propose également des services de nettoyage industriel, de décontamination et de démantèlement, ainsi que la collecte, le traitement et la valorisation des déchets dangereux via un important réseau d'infrastructures dédiées.

Au Belux, Veolia est actif sur les métiers de l'Énergie et de l'Eau et dans les services rendus aux industriels, notamment sur le complexe pétrochimique d'Anvers. Le Groupe participe activement à la mise en place de solutions innovantes dans la gestion énergétique des bâtiments et la gestion des réseaux locaux de distribution de chaleur contribuant ainsi sensiblement à la réduction des émissions de CO_2 de ses clients et partenaires.

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

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

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

Autres pays d'Europe

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

Au Portugal, Veolia est un acteur majeur des services à l'environnement, présent à la fois dans l'eau, les déchets et l'énergie. Les activités déchets vont de la collecte de déchets municipaux à la valorisation énergétique de déchets solides, au traitement et au recyclage de déchets commerciaux et industriels, notamment en combustibles solides de récupération. Dans l'énergie, Veolia Portugal propose des solutions d'efficacité énergétique sur des installations thermiques dans des bâtiments publics ou privés et des sites industriels, et opère des systèmes de cogénération pour des bâtiments spécialisés comme des hôpitaux. Dans l'eau, Veolia développe des prestations d'exploitation de stations de traitement d'eau industrielle ainsi que des services de gestion et de traitement d'eau et d'assainissements aux municipalités.

Les activités d'eau municipale (Agbar) ont positionné Veolia comme un acteur majeur de l'eau en Espagne. Agbar exerce ses activités sur l'intégralité du cycle de l'eau : captage, transport, traitement et distribution de l'eau potable ; collecte, traitement et réutilisation des eaux usées ; valorisation des boues issues de l'épuration ; services aux clients. La société a pour clients principalement des collectivités publiques locales.

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, à Barcelone, à partir de biomasse) à l'efficacité énergétique des bâtiments (hôpitaux de Bilbao, Madrid, Vigo notamment) 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, Hubgrade, permettant le contrôle à distance et en temps réel de toutes ses installations. Veolia développe en Espagne des solutions d'énergie renouvelable à travers ses filiales Veolia Solar (spécialiste de l'implantation et de la maintenance des panneaux photovoltaïques) et Veolia Biomasse (spécialiste de la préparation de plaquettes forestières pour les chaudières biomasse). Veolia gère également 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. Veolia développe également en Espagne des services de gestion et de maintenance de stations de traitement d'eaux usées industrielles.

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

En Italie, Veolia est actif, à travers sa filiale SIRAM, dans les services de gestion intégrée d'efficacité énergétique, les concessions et contrats d'exploitation d'eau, la gestion de déchets (boues, déchets médicaux) Dans le domaine de l'énergie, SIRAM gère plus de 5 000 installations thermiques pour des clients publics et privés. Veolia propose des contrats multiservices et de performance énergétique pour le secteur tertiaire avec une forte pénétration du marché hospitalier (ex. : hôpital de Bergame, polyclinique de Milan), du secteur de l'administration publique (ex. : Université de Parme, bâtiments publics de la ville de Milan), et une présence dans le secteur industriel (ex. : contrats multitechniques avec Peroni et Leonardo). Dans le domaine de l'eau, Veolia gère 400 stations d'épuration et est le 4e opérateur du pays pour les concessions d'eau (avec les principales concessions dans le sud de l'Italie). Dans les déchets, SIRAM gère les déchets hospitaliers d'une centaine de clients. SIRAM développe également une offre de décarbonation intégrant une offre énergie, eau et déchets.

Principaux contrats signés en 2022 dans le segment Europe hors France :

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat *(années)*	Chiffre d'affaires[(1)(2)] cumulé estimé *(en millions d'euros)*	Services fournis
Metsä Fibre Finlande	Février	Gain	15	356,9	Boucles locales d'énergie
Canal de Isabel II S.A Espagne	Mars	Gain	5	30	Exploitation et maintenance d'une station d'épuration
JORGE PORK MEAT SL Espagne	Mai	Gain	5	26	Exploitation et maintenance d'une station d'épuration
Psychiatrická nemocnice Bohnice République Tchèque	Mai	Gain	2	19	Service énergétique aux bâtiments
Mairie de Santa Margalida Espagne	Juin	Renouvellement	30	61	Approvisionnement et distribution de l'eau potable
Hôpital Antonio Cardarelli Italie	Juin	Gain	5	42	Service énergétique aux bâtiments
Marie de Madrid Espagne	Juin	Gain	4	17	Exploitation et maintenance d'une station d'épuration
Autorité sanitaire locale de Caserta Italie	Juin	Gain	5	47	Service énergétique aux bâtiments
Province de Como Italie	Juillet	Gain	6	14	Service énergétique aux bâtiments
Ministerstvo obrany République Tchèque	Octobre	Renouvellement	1	26	Service énergétique aux bâtiments
Province de Brescia Italie	Octobre	Gain	9	38	Service énergétique aux bâiments
Správa železnic, státní organizace République Tchèque	Novembre	Renouvellement	1	33	Service énergétique aux bâtiments
Ministerstvo zdravotnictví République Tchèque	Novembre	Renouvellement	1	57	Service énergétique aux bâtiments
Canal Isabel II S.A Espagne	Novembre	Gain	5	25	Prestations multiservices
GETXO KIROLAK Espagne	Décembre	Renouvellement	10	16	Construction d'une station d'épuration

(1) Les chiffres d'affaires des contrats indiqués représentent la part revenant à Veolia au titre desdits contrats. En conséquence, les montants indiqués peuvent différer de ceux figurant dans les communiqués de presse du Groupe.
(2) Le chiffre d'affaires cumulé est estimé à partir du montant en devise du contrat converti en euros au taux moyen de clôture 2022.

1.5.2.3 Reste du monde

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

Au 31 décembre 2022

Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*	**% chiffre d'affaires du Groupe**	**EBITDA** *(en millions d'euros)*	**% EBITDA Groupe**
11 196	25,9 %	1 831	29,6 %

Amérique du Nord

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

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

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

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

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

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

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

Amérique latine

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

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

La volonté confirmée de nombreux États de la zone de s'inscrire dans une croissance verte se traduit par un renforcement des contraintes environnementales conduisant les entreprises industrielles à mettre en œuvre des solutions de recyclage et de valorisation 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.

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 ou l'extension du contrat de gestion des déchets de la ville de São Paulo – Brésil) ainsi que les activités industrielles pour les segments agroalimentaire, chimique et pétrolier notamment, en proposant ses offres à forte valeur ajoutée aux acteurs de ces segments industriels. Veolia déploie également ses offres d'efficacité énergétique, en particulier pour le secteur industriel et les bâtiments, tels que les hôtels ou hôpitaux.

Asie Pacifique

Asie

En Asie, Veolia est présent sur ses trois grands métiers. Les principaux moteurs du développement en Asie sont le 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 réhabilitation des sols.

Sur ce périmètre, le rapprochement avec Suez apporte principalement des activités de déchets dangereux en Chine, de traitement de déchets et traitement d'eau à Hong Kong, de collecte et traitement des déchets à Macao, de valorisation et de traitement de déchets à Taïwan et en Thaïlande, de traitement d'eau en Indonésie.

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, le Groupe détient des marchés concessifs traditionnels au travers de joint-ventures pour des services de production d'eau potable et d'assainissement (par exemple : Shanghai Pudong, Kunming, Changzhou) et des activités de gestion de déchets dangereux sur tout le territoire. Veolia développe depuis deux ans une activité de recyclage de plastiques en Chine. Le Groupe est aussi présent dans l'énergie à travers des contrats de réseaux de chaleur (Harbin, Jiamusi), d'utilités industrielles et une activité de services énergétiques aux bâtiments en développement.

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

À Taïwan, Veolia est présent dans le traitement de déchets (incinération) et la dépollution des sols.

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

À Singapour et en Asie du Sud-Est, Veolia développe des activités de traitement et de recyclage de déchets et de services aux industriels.

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

Les marchés de Veolia en Asie sont portés par la croissance économique, l'essor d'une classe moyenne liée à l'urbanisation (64 % de la population vivra en zone urbaine en 2025), et les politiques réglementaires de plus en plus strictes (par exemple, le 14e plan quinquennal en Chine fixe des ambitions en matière environnementale notamment en termes d'impact carbone et de neutralité carbone d'ici 2060).

Australie et Nouvelle-Zélande

En Australie et en Nouvelle-Zélande, 60 % de l'activité de Veolia se situe dans le domaine de la gestion des déchets et s'adresse principalement aux clients commerciaux et industriels, 20 % est dans le secteur de l'eau municipale et 20 % dans les services industriels et énergétiques. Le rapprochement avec Suez a apporté des projets supplémentaires de collecte, de mise en décharge et de valorisation énergétique des déchets, grâce au recyclage et à la valorisation des déchets municipaux et industriels.

Les principaux marchés porteurs sont les industries pétrolière et gazière, l'exploitation des mines, le traitement et la valorisation de l'eau et des déchets. En Nouvelle-Zélande, Veolia est présent dans le traitement des eaux municipales et se développe dans les contrats industriels avec de nouveaux services. Veolia propose des solutions répondant aux besoins croissants de cette région et aux nouvelles politiques, réglementations, en mettant l'accent notamment sur la numérisation des services, la gestion de la cybersécurité et les nouvelles solutions de traitement des déchets et de l'eau pour faire face à l'urgence climatique.

Afrique/Moyen-Orient

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

L'amélioration de la couverture des services essentiels reste une des conditions du développement du continent africain et, de ce fait, structure fortement le marché municipal. La présence de Veolia en Afrique se concentre sur le Maroc et sur deux sous-ensembles régionaux, l'un en Afrique de l'Ouest (Niger, Côte d'Ivoire et Ghana), l'autre en Afrique australe (Afrique du Sud, Namibie et Botswana). Au Maroc, Veolia fournit, à travers trois contrats de concession, les services de distribution d'électricité et d'eau ainsi que le service d'assainissement des agglomérations de Rabat, de Tanger et de Tétouan. Elle y développe également des solutions de réutilisation des eaux usées traitées. Elle y développe également des solutions de réutilisation des eaux usées traitées. Au Niger, Veolia dessert l'ensemble des centres urbains du pays en eau potable dans le cadre d'un contrat d'affermage. En Namibie, Veolia alimente en eau la Ville de Windhoek à partir d'eaux usées rendues propres à l'alimentation humaine. Des activités ont démarré récemment en Afrique du Sud (déchets industriels, services sur site aux industriels, fourniture d'eau aux collectivités et aux industriels) et en Côte d'Ivoire (eau municipale et déchets). Veolia est par ailleurs particulièrement attentive à l'émergence sur le continent de nouveaux modèles d'accès aux services de base, au côté des solutions traditionnelles de réseaux centralisés.

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

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

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

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

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

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

Principaux contrats signés en 2022 dans le segment Reste du monde :

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat *(années)*	Chiffre d'affaires[(1)(2)] cumulé estimé *(en millions d'euros)*	Services fournis
Codelco Division El Teniente Chili	Janvier	Renouvellement	5	10,0	Exploitation et maintenance des systèmes sanitaires
Environmental Protection Department of Hong Kong SAR Hong Kong	Janvier	Gain	46	1 185	Prestations multiservices industrielles
Dnata catering Australie	Avril	Renouvellement	2	10	Gestion des déchets
Seetec Corée du Sud	Juillet	Extension	17	36	Exploitation et gestion des services de traitement de l'eau
Municipalité de Florianopolis Brésil	Septembre	Renouvellement	3	25,3	Transport et élimination des déchets urbains
National Water Company Arabie saoudite	Septembre	Gain	10	186,0	Exploitation et gestion des services de traitement de l'eau
Mine City Japon	Novembre	Gain	2	14,0	Travaux de rénovation d'une station d'épuration
City of Gold Coast Australie	Décembre	Gain	7	184,6	Exploitation de centres de valorisations des ressources
Seqwater Australie	Décembre	Renouvellement	2	19,7	Exploitation et maintenance d'une station d'une désalinisation
Hamamatsu Water Symphony	Décembre	Gain	4	11	Travaux de reconstruction d'une station d'épuration

(1) Les chiffres d'affaires des contrats indiqués représentent la part revenant à Veolia au titre desdits contrats. En conséquence, les montants indiqués peuvent différer de ceux figurant dans les communiqués de presse du Groupe.
(2) Le chiffre d'affaires cumulé est estimé à partir du montant en devise du contrat converti en euros au taux moyen de clôture 2022.

1.5.2.4 Technologies de l'eau

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

Au 31 décembre 2022

Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*	% chiffre d'affaires du Groupe	EBITDA *(en millions d'euros)*	% EBITDA Groupe
4 561	10,5 %	496	8,0 %

Veolia Water Technologies

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

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

Water Technologies & Solutions

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

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

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

Principaux contrats signés en 2022 dans le segment Technologies de l'eau :

Municipalité ou entreprise et localisation	Mois de signature du contrat	Gain ou extension ou renouvellement	Durée du contrat *(années)*	Chiffre d'affaires[(1)(2)] cumulé estimé *(en millions d'euros)*	Services fournis
SIAAP Seine Aval	Avril	Gain	4	37	Travaux de modernisation et de production de biométhane
Al Ruwaite Contracting Company Arabie saoudite	Juillet	Gain	2	10,2	Construction d'une station d'épuration

(1) Les chiffres d'affaires des contrats indiqués représentent la part revenant à Veolia au titre desdits contrats. En conséquence, les montants indiqués peuvent différer de ceux figurant dans les communiqués de presse du Groupe.
(2) Le chiffre d'affaires cumulé est estimé à partir du montant en devise du contrat converti en euros au taux moyen de clôture 2022.

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 profitabilité 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.

1.6 Réglementation environnementale

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

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

1.6.1 RÉGLEMENTATION INTERNATIONALE

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

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

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

1.6.2 RÉGLEMENTATION EUROPÉENNE

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

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

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

Réglementation commune aux trois métiers

- **Évaluation des incidences de certains projets publics et privés sur l'environnement :** directive 2011/92/UE du 13 décembre 2011 révisée. Elle a instauré des exigences minimales portant sur le type de projet soumis à évaluation, les principales obligations des maîtres d'ouvrage, le contenu de l'évaluation et la participation des autorités compétentes et du public ;
- **réduction de la pollution :** directive n° 2010/75/UE du 24 novembre 2010 relative aux émissions industrielles (dite directive IED). Elle a refondu la directive relative à la prévention et la réduction intégrées de la pollution (IPPC) de 1996 et six directives sectorielles. Son champ d'application est étendu à de nouvelles activités, les autorisations administratives devront être délivrées en fonction de l'utilisation des « meilleures techniques disponibles » (MTD) en matière de minimisation de la pollution et selon une approche intégrée, prenant en compte les rejets dans l'air, l'eau, le sol mais également la gestion des déchets et l'utilisation efficace de l'énergie. Des obligations de surveillance des émissions susceptibles de contaminer le sol et les eaux souterraines sont créées (nouvelles valeurs limites d'émission). La directive IED prévoit également d'établir un « rapport de base » de l'état du site avant la mise en service de l'installation ou avant la première actualisation de l'autorisation délivrée, et une redéfinition de l'obligation de remise en état du site lors de la cessation d'activité ;
- **produits chimiques :** règlement (CE) n° 1907/2006 du 18 décembre 2006 concernant l'enregistrement, l'évaluation et l'autorisation des substances chimiques (REACH). Il vise à prévenir les risques sanitaires et environnementaux liés à la fabrication et l'utilisation de substances chimiques et à améliorer la gestion de ces risques tout au long du cycle de vie des produits chimiques afin de garantir une meilleure protection de la santé, de la sécurité et de l'environnement. Il implique pour le Groupe, en tant qu'utilisateur et producteur, un renforcement de la coopération et l'échange d'informations avec les fournisseurs et les clients. Avec la même finalité que le règlement REACH, le règlement (CE) n° 1272/2008 du 16 décembre 2008 relatif à la classification, à l'étiquetage et à l'emballage (CLP – Classification, Labelling, Packaging) harmonise les dispositions existantes et les critères concernant la classification, l'emballage et l'étiquetage des substances dangereuses en tenant compte du Système Général Harmonisé (« SGH ») des Nations unies. Pour les substances chimiques devant être enregistrées au sein du Groupe, les entités légales concernées se conforment au calendrier fixé par le règlement REACH. Après avoir procédé de manière systématique au pré-enregistrement de substances potentiellement concernées, les diverses échéances sont suivies ainsi que l'évolution du règlement et l'actualisation de ses annexes. La réglementation sur les polluants organiques persistants (POP) (convention de Stockholm et règlement (UE) 2019/1021 du 20 juin 2019) a également un impact sur les activités du Groupe ;
- **biocides :** règlement (UE) n° 528/2012 du 22 mai 2012 concernant la mise à disposition sur le marché et l'utilisation des produits biocides. Il a renforcé leur contrôle et harmonisé les procédures d'autorisation ;
- **biodiversité :** la convention de Rio (1992) sur la diversité biologique avait pour but de protéger la diversité et la richesse des écosystèmes. En 2010, la 10e conférence des parties à cette convention a adopté le protocole de Nagoya. Ce protocole prévoit l'adoption d'un plan stratégique sur la période 2011-2020 et un accord pour la création d'un IPBES (Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services). Afin de garantir l'application de ce protocole au niveau européen, le règlement 511/2014 du 16 avril 2014 a établi de nouvelles règles régissant le respect des obligations portant sur l'accès aux ressources génétiques et sur le partage des avantages découlant de leur utilisation. La COP15 qui s'est tenue fin 2022 au Canada sous présidence chinoise a vu l'adoption du cadre mondial pur la biodiversité (*Global Biodiversity Framework)* pour la décennie 2020-2030. Ce cadre mondial est basé sur quatre objectifs (amélioration de l'intégrité des écosystèmes, des espèces et de la diversité génétique ; contribution de la nature aux objectifs de développement ; partage des ressources génétiques ; moyens financiers) accompagnés de 23 cibles à atteindre d'ici 2030 ;
- **risques majeurs :** directive n° 2012/18/UE du 4 juillet 2012 relative à la maîtrise des dangers liés aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses (dite Seveso 3). Elle abroge la directive Seveso 2 et établit de nouvelles règles de prévention en prenant principalement en compte les changements apportés par le règlement CLP ;
- **lutte contre la pollution atmosphérique :** directive 2016/2284 du 14 décembre 2016. Elle établit des engagements de réduction des émissions atmosphériques de dioxyde de soufre, d'oxydes d'azote, de composés organiques volatils non méthaniques, d'ammoniac et de particules fines des États membres ;
- **gaz à effet de serre (GES) dans l'atmosphère :** leur augmentation a amené certains États et la communauté internationale, à mettre en place des dispositifs réglementaires pour en limiter la progression :
  - le protocole de Kyoto donnait pour objectif à l'Union européenne de réduire de 8 % les émissions de GES sur son territoire pour la période 2008-2012 par rapport au niveau de 1990. La directive n° 2003/87/CE du 13 octobre 2003 a créé un système communautaire d'échange de quotas d'émission (SCEQE) qui a débuté en 2005 et a donné lieu à la création de plans nationaux d'allocation des quotas (PNAQ), pour la période 2005-2007, puis 2008-2012 correspondant à la période d'engagement du protocole de Kyoto. La directive n° 2009/29/CE du 26 avril 2009 a étendu le SCEQE à une troisième période (2013-2020) avec une réduction progressive des allocations de quotas et de nouvelles procédures d'attribution afin d'atteindre une réduction des émissions de GES de 20 % en 2020 par rapport aux niveaux de 1990. Le protocole de Kyoto n'a pas été prolongé suite aux récentes COP (Conferences of the Parties), seule une obligation de maintenir le réchauffement climatique sous les 2 °C a été actée dans l'Accord de Paris de 2015,

- la directive 2018/410/CE du 14 mars 2018 prolonge et redéfinit les règles du SCEQE pour la quatrième période 2021-2030 dite phase 4. Les installations de combustion de plus de 20 MW et de certains industriels entrant dans le périmètre de la directive sont soumises au SCEQE et inscrites dans les plans nationaux d'allocations de quotas mis en application depuis 2005 dans l'ensemble des États de l'Union européenne. À partir de 2021, les quotas disponibles sur le SCEQE seront réduits linéairement de 2,2 % par an et les États membres devront mettre au minimum 57 % des quotas aux enchères. Les allocations gratuites prévues pour le secteur de la chaleur seront également progressivement réduites, à l'exception des réseaux de chaleur urbains qui se verront encore allouer 30 % de leurs quotas gratuitement jusqu'à l'horizon 2030. Les méthodologies de calcul et de benchmark pour le calcul des estimations de quotas requis sur la base de niveaux de pollutions historiques ont aussi été ajustées pour la phase 4. Un facteur de correction intersectoriel est également susceptible d'être appliqué par l'Union européenne pour ajuster une sur- ou sous-allocation de quotas,
- afin de supporter un signal prix robuste, une réserve de stabilité a été mise en place début janvier 2019 suivant la décision 2015/1814 et la révision de la phase 4. Elle vient retirer les surplus cumulés au cours des périodes précédentes ayant conduit à une offre excédentaire sur le marché SCEQE. Entre 2014 et 2020, 900 millions de quotas sont également retirés du marché via une mesure temporaire dite de backloading. L'arrivée de la phase 4 et de la réserve a un impact significatif sur le SCEQE avec des prix début janvier 2020 allant jusqu'à 25 euros/t CO_2 et la participation de nouveaux acteurs spéculatifs,
- décembre 2020 : les États membres de l'UE ont conclu un accord afin de baisser, d'ici à 2030, leurs émissions de gaz à effet de serre de 55 % par rapport à 1990, contre un objectif antérieur de 40 % (pour rappel, l'Europe vise la neutralité carbone d'ici à 2050). Suite à cet accord, une consultation a été lancée par la Commission européenne visant à réviser le marché européen des quotas de CO_2 dans le but d'atteindre le nouvel objectif de réduction d'émissions de GES. Le prix de marché du quota CO_2 a quant à lui fortement augmenté pour atteindre 35 €/t en janvier 2021,
- juillet 2021 : la Commission européenne a présenté son plan visant à réduire les émissions de CO_2 d'au moins 55 % d'ici à 2030 par rapport aux niveaux de 1990 (fit for 55 package). Ce plan prévoit une baisse des allocations gratuites pour les secteurs concernés jusqu'à leur disparition en 2036, la mise en place d'une taxe carbone aux frontières de l'UE, et l'extension du mécanisme ETS aux secteurs du transport terrestre et du bâtiment,
- décembre 2022 : le Conseil et le Parlement européen sont parvenus à un accord politique provisoire sur la réforme de l'ETS. Cet accord est convenu :
  - de porter à 62 % l'ambition globale de réduction des émissions d'ici à 2030 par rapport aux niveaux de 2005,
  - d'augmenter le taux de réduction annuel du plafond d'émissions, porté à 4,3 % par an de 2024 à 2027 et 4,4 % de 2028 à 2030 (« facteur de réduction linéaire »),
  - et de renforcer la réserve de stabilité du marché (MSR) en fixant son plafond à 400 millions de quotas, le surplus étant supprimé.

Concernant l'activité propreté, la Commission évaluera la possibilité d'inclure les incinérateurs de déchets municipaux dans l'ETS, en examinant la possibilité de le faire à partir de 2028 et la nécessité d'une possibilité de dérogation jusqu'au 31 décembre 2030. Un rapport sera présenté sur cette question au plus tard le 31 juillet 2026.

  - par ailleurs, dans le contexte de la guerre Russie-Ukraine et de la crise énergétique en Europe, le marché du CO_2 a été particulièrement volatil en 2022. Le prix s'est effondré en mars au début de la guerre et a atteint le plus bas de l'année à 58 €/t. Puis suite à la flambée des prix de l'énergie, le prix a connu une forte hausse, frôlant 100 €/t à la mi-août. En fin d'année, les prix ont été supportés par des liquidités limitées et par la faible production d'électricité d'origine nucléaire et renouvelable qui a entraîné une augmentation de la demande de quotas de CO_2 ;
- suite à l'abrogation du règlement CE 2037/2000, le règlement européen CE 1005/2009 du 16 septembre 2009 impose une gestion stricte des substances destructrices de la couche d'ozone, en particulier les **fluides frigorigènes** CFC et HCFC utilisés dans les installations de production de froid. Il fixe entre autres les règles de récupération et de destruction des fluides ainsi qu'un calendrier d'élimination pour certaines substances ;
  - conséquence du protocole de Kyoto, le règlement européen 842/2006/CE du 17 mai 2006 imposait quant à lui une gestion et une traçabilité rigoureuse des GES fluorés tels que les fluides frigorigènes HFC ou l'isolant électrique SF6. Le règlement n° 517/2014 du 16 avril 2014 a réformé ce dispositif en abrogeant le règlement 842/2006 à compter du 1er janvier 2015. Il a pour ambition de réduire les émissions de GES fluorés de deux tiers par rapport à leur niveau actuel d'ici à 2030. En application de ce dernier, trois règlements du 17 novembre 2015 sont venus fixer de nouvelles prescriptions concernant ces gaz en matière d'étiquetage, de formation et de certification ;
  - **équipements sous pression** : la directive 97/23/CE du 29 mai 1997 (DESP) fixe des exigences de conception, de fabrication et impose l'évaluation de la conformité de ces équipements comme aux ensembles dont ils font partie et ce depuis 2002 ;
  - **loi européenne sur le climat :** le règlement (UE) 2021/1119 du 30 juin 2021 établit un cadre pour la réduction des émissions de GES pour l'Union à horizon 2050. Il fixe deux objectifs contraignants : la neutralité climatique dans l'Union d'ici à 2050, en vue de la réalisation de l'objectif de température à long terme fixé dans l'Accord de Paris et la réduction nette des émissions de GES dans l'Union pour 2030 d'au moins 55 % par rapport aux niveaux de 1990 ;
  - **paquet fit for 55** : présenté par la Commission le 14 juillet 2021, il contient des propositions visant à atteindre les objectifs établis dans la loi européenne sur le climat, ces propositions donneront lieu à la révision de nombreuses directives et règlements ;
  - en complément, le **plan REpowerEu** présenté par la Commission le 18 mai 2022 vise à relever les cibles proposées par le paquet fit for 55 afin d'accentuer l'indépendance de l'Europe à l'égard des combustibles fossiles russes. Ce plan vise à réaliser des économies d'énergie, produire une énergie propre et à diversifier les sources d'approvisionnement en énergie. Un des piliers de ce plan est l'accélération du déploiement des énergies renouvelables.

Réglementation propre à chacun des métiers

EAU

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

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

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

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

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

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

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

DÉCHETS

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

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

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

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

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

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

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

ÉNERGIE

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

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

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

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

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

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

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

EAU (suite)

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

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

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

DÉCHETS (suite)

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

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

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

ÉNERGIE (suite)

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

1.6.3 RÉGLEMENTATION FRANÇAISE

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

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

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

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

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

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

Réglementation commune aux trois métiers

Charte de l'environnement : instituée par la loi constitutionnelle n° 2005-205 du 1er mars 2005, elle est un texte de valeur constitutionnelle, intégré dans le bloc de constitutionnalité du droit français, reconnaissant ainsi les droits et les devoirs fondamentaux relatifs à la protection de l'environnement ;

loi Grenelle 1 (3 août 2009) **et loi Grenelle 2** (12 juillet 2010) : la première est une loi de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement, complétée par la loi portant engagement national pour l'environnement. Elles visent la mise en œuvre de six grands chantiers ayant des implications sur chacun des métiers du Groupe (bâtiment, transports, santé, déchets, eau et biodiversité, énergie, gouvernance environnementale et transparence de l'information) ;

loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte : modifiant amplement le droit de l'environnement français, elle vise à permettre à la France de contribuer plus efficacement à la lutte contre le dérèglement climatique et de renforcer son indépendance énergétique en équilibrant mieux ses différentes sources d'approvisionnement. Les huit titres sont relatifs aux objectifs principaux de la transition énergétique, à la rénovation énergétique des bâtiments, aux transports propres et durables pour réduire la pollution de l'air, à la valorisation des déchets et à l'économie circulaire, aux énergies renouvelables, à l'énergie nucléaire, à la simplification et clarification des procédures et à l'action des citoyens, entreprises et personnes publiques ;

en application de cette loi, la stratégie nationale bas carbone (SNBC) contient les orientations pour la mise en œuvre de la politique d'atténuation des émissions de GES. Ces documents s'appliquent à l'État, aux collectivités territoriales ainsi qu'aux personnes morales de droit public qui doivent prendre en compte la SNBC dans leurs documents de planification et de programmation ayant des incidences significatives sur les émissions de GES. Les budgets carbone sont les plafonds nationaux d'émission de GES, fixés pour les périodes 2019-2023, 2024-2028 et 2029-2033. Les objectifs de la SNBC sont présentés par grand secteur (transports, bâtiment, agriculture, industrie, énergie, déchets) ;

Autre document majeur de la politique énergétique, la programmation pluriannuelle de l'énergie (PPE) : définition des priorités d'actions des pouvoirs publics pour la gestion des formes d'énergie et les objectifs à atteindre sur la période 2019-2028 ;

nouveaux **PPE, SNBC et budgets carbone nationaux** : adoptés par deux décrets du 21 avril 2020, ils ont été révisés en visant l'atteinte de la neutralité carbone en 2050 ;

loi énergie-climat du 8 novembre 2019 : rehaussement des ambitions de la France en intégrant l'objectif de neutralité carbone à l'horizon 2050. (i) objectif de réduction de 30 % à 40 % de la consommation d'énergies fossiles par rapport à 2012 d'ici 2030, (ii) arrêt de la production d'électricité à partir du charbon d'ici 2022, (iii) cadre plus favorable au développement des énergies renouvelables et l'autoconsommation. Elle modifie également le dispositif de la loi de 2015 en prévoyant l'adoption d'une loi quinquennale qui viendra fixer les objectifs et priorités d'action de la politique énergétique nationale et avec laquelle la PPE et la SNBC devront être compatibles. Enfin, la loi institutionnalise l'existence du Haut Conseil pour le climat qui a un rôle institutionnel notable ;

loi pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages (8 août 2016) : modification des principes du droit de l'environnement et de la protection de la biodiversité (avec l'introduction des principes de solidarité écologique et de non-régression) et insertion de la réparation du préjudice écologique dans le Code civil. Elle a introduit le mécanisme de l'accès aux ressources génétiques et au partage juste et équitable des avantages (en application du protocole de Nagoya) et le nouveau dispositif de compensation des atteintes à la biodiversité. D'un point de vue institutionnel le changement majeur après la création de l'Agence française pour la biodiversité est la fusion de celle-ci avec l'Office national de la chasse et de la faune sauvage qui donne naissance au 1er janvier 2020 à l'Office français de la biodiversité. Il contribue, s'agissant des milieux terrestres, aquatiques et marins, à la surveillance, la préservation, la gestion et la restauration de la biodiversité ainsi qu'à la gestion équilibrée et durable de l'eau en coordination avec la politique nationale de lutte contre le réchauffement climatique ;

plan national de réduction des émissions de polluants atmosphériques **(PREPA)** (décret du 10 mai 2017 et arrêté du 8 décembre 2022 relatif à la période 2022-2025) : les objectifs nationaux de réduction des émissions pour 2020, 2025 et 2030 ainsi que les actions à mettre en œuvre sont fixés par ces textes ;

les installations exploitées par le Groupe relèvent pour la plupart du régime des **installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE).** Ce régime central pour le droit de l'environnement regroupe les installations susceptibles de présenter des inconvénients ou dangers pour l'environnement, par activités et substances, dans une nomenclature et les soumet à divers régimes (déclaration, enregistrement, autorisation) ;

après les réformes de l'évaluation environnementale (étude d'impact) et de l'information et de la participation du public (enquête publique) initiées en 2016 et mises en œuvre en 2017, la réforme de l'autorisation environnementale unique (ordonnance n° 2017-80 et décrets du 26 janvier 2017) a modifié sensiblement le droit des ICPE ; elle fusionne en effet les différentes procédures et décisions environnementales requises pour les projets soumis à autorisation au titre des ICPE ou de la loi sur l'eau (IOTA voir *infra*) ; la procédure d'évaluation environnementale est régulièrement remaniée afin de se conformer au droit européen ;

pour tirer les conséquences de l'incendie Lubrizol survenu en septembre 2019, une série de deux décrets et cinq arrêtés du 24 septembre 2020 viennent renforcer la réglementation applicable aux sites Seveso, mais aussi celle applicable aux ICPE en ce qui concerne l'état des matières stockées, les entrepôts et les stockages de matières combustibles et les liquides inflammables et combustibles, ce dispositif a été complété et renforcé par trois arrêtés du 22 septembre 2021 ;

loi **ASAP** (loi n° 2020-1525 du 7 décembre 2020 **d'accélération et de simplification de l'action publique**) : le régime des sols pollués et de la cessation d'activité a été remanié par le décret n° 2021-1096 du 19 août 2021 : un bureau d'études certifié va dorénavant intervenir pour attester de la mise en œuvre des mesures de mise en sécurité et la cessation d'activité est redéfinie. Le décret n° 2021-1000 du 30 juillet 2021 quant à lui allège les procédures d'autorisation environnementale notamment en rendant la procédure d'enquête publique l'exception et la participation du public par voie électronique la norme ;

loi « **climat et résilience** » – n° 2021-1104 du 22 août 2021 : issue des travaux de la Convention citoyenne sur le climat, elle vient compléter des dispositions déjà introduites par les lois « énergie climat » de 2019 et « AGEC » de 2020 et vise à changer les modes de vie au travers de ses titres (consommer, produire et travailler, se déplacer, se loger, se nourrir). Elle introduit également des avancées relatives à la lutte contre l'artificialisation des sols, de nombreuses mesures pour favoriser la performance énergétique et enfin créée de nouveaux délits dans le Code de l'environnement : délit de mise en danger de l'environnement, délit d'atteinte générale aux milieux et délit d'écocide. Les textes d'application de cette loi ont été publiés en 2022 (lutte contre l'artificialisation des sols, réforme du code minier, aménagement des territoires exposés au recul du trait de côte, etc.). En matière de sites et sols pollués, le décret n° 2022-1588 du 19 décembre 2022 définit les types d'usages dans la gestion des sites et sols pollués et détermine ce qu'est un changement d'usage, cela permet de qualifier le ou les usages futurs lors de la cessation d'activité ;

la gestion du risque de prolifération des légionelles est encadrée à la fois au niveau mondial par l'OMS mais aussi au niveau européen et dans de nombreux pays. En France, par exemple, la prévention passe notamment par la réglementation relative aux tours aéroréfrigérantes ;

loi « **PACTE** » – n° 2019-486 du 22 mai 2019 : **relative à la croissance et à la transformation des entreprises**, elle modifie le Code civil en instaurant que « la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité » ;

elle a également introduit la faculté pour une entreprise de se doter d'une raison d'être, dans l'objectif de repenser la place des entreprises dans la société. Le Groupe a adopté sa raison d'être (*cf.* chapitre 1.1.2 *supra*).

La production et la vente de biogaz sont strictement encadrées par de nombreux textes. La loi n° 2022-1158 du 16 août 2022 portant mesures d'urgence pour la protection du pouvoir d'achat est venue apporter des modifications permettant le développement de la filière biogaz.

Réglementation propre à chacun des métiers

EAU

Un grand nombre de textes régissent la production d'eau potable, le traitement des eaux usées et la pollution de l'eau.
Certains rejets ou éliminations et certaines autres activités ayant potentiellement un impact négatif sur la qualité des eaux de surface ou des eaux souterraines sont assujettis à une obligation administrative d'autorisation ou de déclaration. C'est le système des IOTA (installations, ouvrages, travaux, activités) soumis à la police de l'eau. Ainsi, les autorités publiques doivent être informées de toute installation de pompage des eaux souterraines au-delà de volumes déterminés et du rejet de certaines substances dans les eaux.
La loi n° 2006-1772 du 30 décembre 2006 sur l'eau et les milieux aquatiques (dite « LEMA ») a répondu aux exigences communautaires du bon état des eaux et a modifié significativement la législation française sur l'eau. En outre, les schémas directeurs d'aménagement et de gestion des eaux (SDAGE) prennent en compte en particulier cet objectif de qualité des eaux et l'arrêté du 25 janvier 2010 modifié établit le programme de surveillance de l'état des eaux.
La loi Grenelle 2 a confirmé la compétence des communes en matière de distribution d'eau potable et a visé à améliorer la connaissance des réseaux et réduire les pertes en réseaux. La loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles du 27 janvier 2014 (dite « MAPAM ») a confié de nouvelles attributions aux communes et aux EPCI en matière de gestion des milieux aquatiques et de prévention des inondations (ou GEMAPI), tout en leur mettant à disposition de nouveaux outils (taxe et servitudes). Quant à la loi sur la nouvelle organisation territoriale de la République du 7 août 2015 (loi « NOTRe »), elle développe la compétence des intercommunalités : au 1er janvier 2020, l'eau et l'assainissement sont devenus des compétences obligatoires pour l'ensemble des établissements publics de coopération intercommunale. La loi dite « GEMAPI » n° 2017-1838 du 30 décembre 2017 apporte des aménagements à cette obligation. De même, la loi n° 2018-702 du 3 août 2018 permet le report de cette obligation de 2020 à 2026.
La loi n° 2019-1461 du 27 décembre 2019 relative à l'engagement dans la vie locale et à la proximité de l'action publique instaure une tarification sociale de l'eau, assouplit la mise en œuvre de la compétence GEMAPI et organise le transfert des compétences eau et assainissement aux EPCI.

DÉCHETS

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

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

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

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

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

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

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

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

ÉNERGIE

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

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

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

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

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

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

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

EAU (suite)

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

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

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

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

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

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

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

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

DÉCHETS (suite)

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

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

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

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

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

ÉNERGIE (suite)

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

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

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

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

1.6.4 RÉGLEMENTATIONS AMÉRICAINE, AUSTRALIENNE ET CHINOISE

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

États-Unis

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

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

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

En septembre 2022, l'EPA a proposé la désignation de deux types de PFAS – l'acide perfluorooctanoïque (PFOA) et l'acide perfluorooctanesulfonique (PFOS) – comme « substances dangereuses » en vertu du CERCLA. En vertu du CERCLA, le gouvernement fédéral a le pouvoir légal d'enquêter, de surveiller et d'intervenir en cas de rejet ou de menace de rejet de substances dangereuses dans l'environnement. Le CERCLA fournit également un mécanisme d'exécution permettant au gouvernement et aux entités privées de tenir les parties responsables des coûts de nettoyage s'il s'avère qu'elles sont responsables du rejet de substances (i) spécifiquement désignées comme substances dangereuses en vertu du CERCLA ou (ii) déterminées à présenter un « danger imminent et substantiel pour la santé ou le bien-être public ». L'EPA prévoit de publier une communication finale à l'été 2023. L'EPA envisage également plusieurs techniques d'élimination, y compris l'incinération, pour traiter et éliminer efficacement les déchets de PFAS. La désignation finale aura un impact sur les activités de gestion des déchets aux États-Unis.

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

Australie

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

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

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

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

La loi sur l'**eau** de 2007, promulguée au niveau fédéral, est le texte central de la législation qui contrôle le traitement des eaux et des eaux usées. Toutefois, en ce qui concerne les mesures de contrôle de qualité pour l'eau, l'EPA dans chaque État et territoire est responsable de la réglementation sur la qualité de l'eau. Par exemple, en Nouvelle-Galles du Sud, la loi sur les opérations de protection de l'environnement de 1997 (loi POEO) définit le cadre législatif pour la gestion de la pollution de l'eau et de la qualité. Elle est complétée par le règlement sur les opérations de protection de l'environnement de 2009, qui, entre autres, prescrit certains points relatifs à la définition de la pollution de l'eau.

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

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

Chine

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

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

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

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

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

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

2

FACTEURS DE RISQUES ET CONTRÔLE RFA

2.1 GESTION DES RISQUES, CONTRÔLE INTERNE ET AUDIT INTERNE **75**

2.1.1 Dispositif coordonné de gestion des risques 76

2.1.2 Dispositif coordonné de contrôle interne 78

2.1.3 Directions fonctionnelles 80

2.1.4 Audit interne 81

2.1.5 Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière 81

2.1.6 Assurances 82

2.1.7 Le comité de communication 83

2.2 FACTEURS DE RISQUES **83**

2.2.1 Synthèse et méthodologie 83

2.2.2 Description des facteurs de risques 85

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

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

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

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

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

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

Au sein de chaque catégorie, les facteurs de risque sont présentés selon un ordre d'importance décroissante déterminé par la Société à la date du présent Document d'enregistrement universel. L'appréciation par Veolia de cet ordre d'importance peut être modifiée à tout moment, notamment en raison de la survenance de faits nouveaux externes ou propres à elle.

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

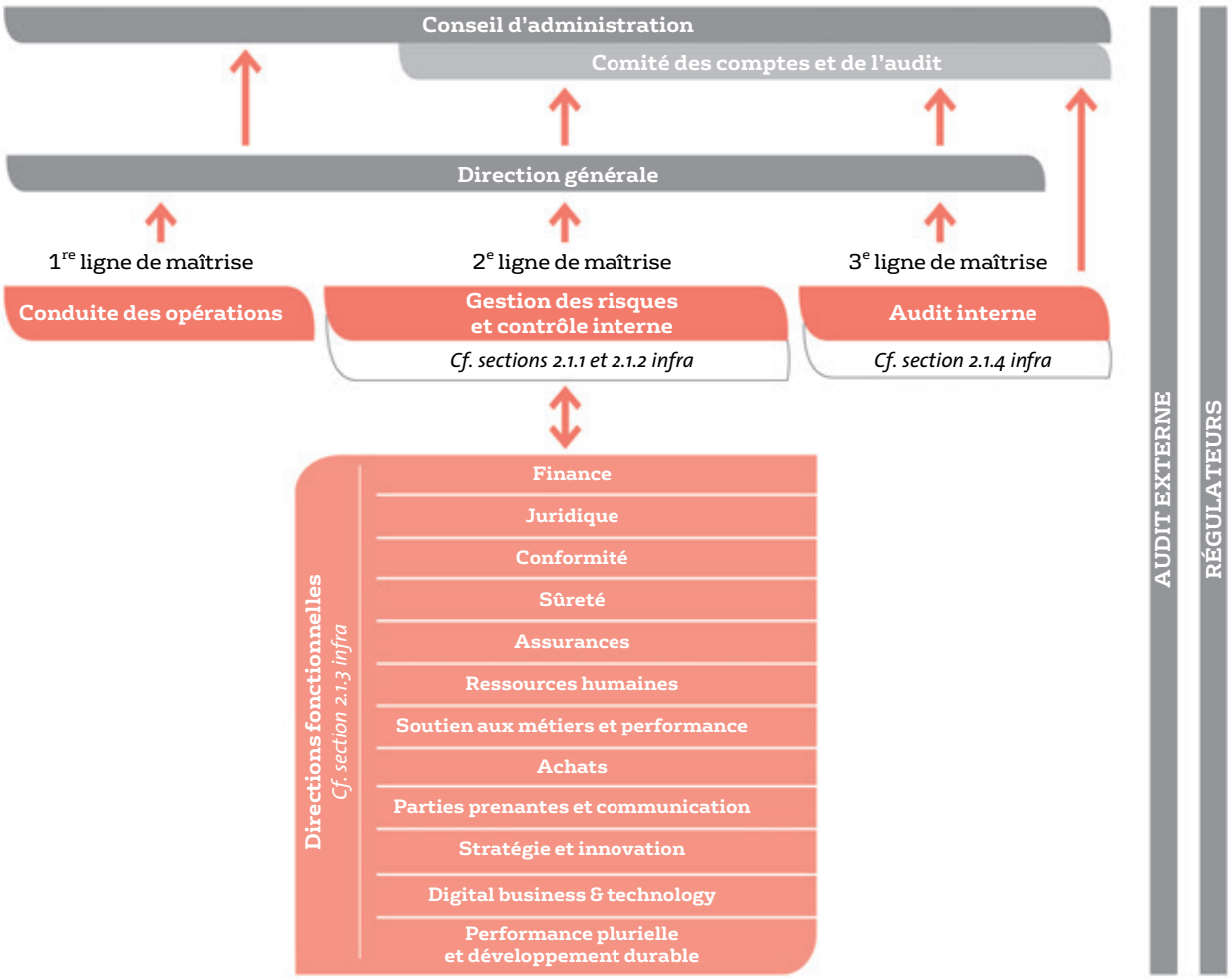
Ces risques sont gérés au sein du Groupe conformément au modèle des trois lignes de maîtrise (*cf.* section 2.1 *infra*), par le déploiement d'un processus coordonné de gestion des risques (*cf.* section 2.1.1 *infra*) et de contrôle interne (*cf.* section 2.1.2 *infra*) ainsi que par l'audit interne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

Au cours de l'année 2022, le Groupe a identifié sept priorités d'actions en ligne avec sa stratégie :

- la mise en œuvre du programme stratégique Impact 2023 ;
- la création du champion mondial de la transformation écologique ;
- la poursuite de la gestion des risques liés à la pandémie de Covid-19 ;
- la transformation de l'entreprise pour réaliser les objectifs de performance plurielle ;
- l'efficacité de la performance commerciale ;
- des actions spécifiques sur le renforcement des systèmes d'information ;
- la mise à jour et renforcement des programmes de conformité au regard des évolutions réglementaires (*cf.* chapitre 4, section 4.6 *infra*).

2.1 Gestion des risques, contrôle interne et audit interne

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	• Le conseil d'administration définit la composition, les attributions et les modalités de fonctionnement du comité des comptes et de l'audit et approuve les informations requises à l'article L. 225-100-1 du Code de commerce contenues dans le rapport de gestion. • Le comité des comptes et de l'audit assure notamment le suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne de l'entreprise, dans le cadre de l'article L. 823-19 du Code de commerce. • La direction générale met en œuvre les orientations stratégiques du Groupe et s'assure du déploiement des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.
1re ligne de maîtrise : conduite des opérations	Constituée des managers opérationnels, cette première ligne est responsable de l'évaluation, de la prévention et de la maîtrise des risques, notamment par la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle adéquat portant sur les processus dont ces managers ont la charge. Ils assurent ainsi la maîtrise des activités et des opérations au jour le jour en mettant en œuvre les pratiques les plus efficaces de gestion des risques au niveau des processus.
2e ligne de maîtrise : gestion des risques et contrôle interne	Coordonnée par le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne (visé dans les sections 2.1.1 et 2.1.2 infra) ainsi que par des directions fonctionnelles (*cf.* 2.1.3 *infra*), responsables de leurs domaines d'expertise. Elle a pour objectif la structuration et la maintenance du dispositif de maîtrise des activités de l'organisation, notamment : • en assistant les opérationnels dans l'identification et l'évaluation des principaux risques relevant de leurs domaines d'expertises ; • en proposant des politiques et des procédures Groupe par domaine d'activité ; • en contribuant, avec les opérationnels, à la conception des contrôles les plus pertinents ; • en développant les échanges sur les meilleures pratiques, en observant et en rendant compte du fonctionnement effectif des processus.
3e ligne de maîtrise : audit interne	La fonction d'audit interne indépendante, certifiée depuis 2006, est rattachée au secrétariat général tout en ayant accès en tant que de besoin au plus haut niveau de l'organisation. Cette troisième ligne fournit, à travers une approche fondée sur les risques, une assurance raisonnable au conseil d'administration et à la direction générale de la Société (*cf.* section 2.1.4 *infra*).

2.1.1 DISPOSITIF COORDONNÉ DE GESTION DES RISQUES

Objectifs

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

Le dispositif de gestion des risques a pour objectif de :

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

Organisation

Au sein de la direction des risques et des assurances rattachée au secrétaire général du Groupe, la direction des risques, en tant que coordinatrice et point d'entrée des risques stratégiques du Groupe, anime le dispositif de gestion des risques avec son réseau des *risk managers* au sein des zones et des *Business Units*. Depuis trois ans, la direction des risques organise des réunions mensuelles auprès de son réseau des *risk managers* dans les zones et dans les *Business Units*. Ces réunions visent à diffuser des informations clés du Groupe, à partager des retours d'expérience, et à approfondir les travaux via la mise en place de groupes de travail sur des thématiques spécifiques. En 2022, le réseau des *risk managers* s'est également réuni au cours du séminaire annuel des risques.

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

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

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

- la direction du contrôle interne pour faire le lien entre les risques identifiés et les règles, processus et principes d'organisation de Veolia, et propose le cas échéant des évolutions (*cf.* section 2.1.2 *infra*) ;
- la direction de la conformité, dans le cadre du renforcement des programmes de conformité du Groupe (*cf.* chapitre 4, section 4.6 *infra*) ;
- la direction de l'audit interne, pour contribuer à la définition de son programme annuel d'audit. Les audits réalisés permettent d'enrichir les analyses de risques déjà réalisées dans le Groupe. Dans son rôle de vérification des processus clés de l'entreprise, la direction de l'audit interne permet de s'assurer de la mise en place effective de dispositifs de contrôle interne, de gestion des risques et de leur efficacité. Des missions d'évaluation de ces dispositifs au sein du Groupe sont régulièrement réalisées. Elles permettent de s'assurer que le Groupe dispose de processus et d'outils adéquats en matière de gestion des risques : identification, mise en œuvre des plans d'actions, mise à jour de la cartographie, déploiement de la fonction gestion des risques dans le Groupe.

Les principaux programmes

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

Au cours de l'année 2022, la direction des risques a ainsi principalement travaillé sur :

- la poursuite du déploiement de la méthodologie commune auprès du réseau et avec les directions fonctionnelles :
  - en particulier, avec la direction financière, pour ce qui concerne l'évaluation des impacts financiers des risques dans les cartographies Zones et les BUs,
  - et, dans le cadre de l'élargissement du nouveau périmètre Veolia, l'intégration des entités et des *risk managers* issus du rapprochement ;
- la poursuite de la sensibilisation et de l'accompagnement du réseau des *risk managers* sur des risques majeurs du Groupe via les réunions mensuelles notamment ;
- la réalisation d'analyses de risques spécifiques pour le groupe, en support à la finalisation du plan stratégique Impact 2023, ou la construction du nouveau plan 24 27 ;
- enfin, l'accompagnement du réseau sur la mise à jour des analyses de risques de corruption, en collaboration avec la direction du contrôle interne financier et la direction conformité.

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

La cartographie des risques

La direction des risques, avec son réseau, a développé un processus commun d'identification et de hiérarchisation des événements susceptibles d'empêcher le Groupe d'atteindre ses objectifs. Elle s'appuie sur une méthodologie commune et utilise un unique outil digital de Governance Risk and Control (GRC), qui permet la consolidation des risques majeurs par zone et par *Business Unit*. Après consolidation des risques, des entretiens sont menés avec les directeurs fonctionnels du siège afin de compléter l'identification et l'évaluation des risques pour le Groupe. Des membres du conseil d'administration participent également à la réalisation de la cartographie des risques, en apportant une vision externe des risques de Veolia.

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

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

Le programme risque pays & opportunités

Depuis 2012, la direction des risques réalise des analyses spécifiques par pays et régions, via son programme « risque-pays et opportunités » (*cf.* section 2.2.2.1 *infra*). Ce programme évalue notamment les risques politiques, économiques, d'instabilité des institutions ainsi que les risques de corruption. Ses travaux permettent aux comités d'engagement de disposer des éléments nécessaires à l'évaluation des facteurs exogènes pouvant avoir un impact sur les projets d'investissement du Groupe et des zones. En 2022, ce programme a permis notamment à la cellule de crise « Ukraine » de fournir un tableau de bord et des analyses spécifiques des pays, où le Groupe est implanté, les plus exposés au risque cyber dans le cadre du conflit russo-ukrainien.

La cartographie des risques de corruption

La première cartographie des risques de corruption Groupe en 2018, puis sa mise à jour en 2020, ont été présentées par le directeur des risques devant le comité exécutif (réuni en comité des risques), le comité direction et le comité des comptes et de l'audit du conseil d'administration. Depuis 2019, le déploiement de cartographies des risques de corruption se poursuit auprès de nouvelles entités et de plusieurs *Business Units* (*cf.* chapitre 4, section 4.6.3 *infra*). En 2021, il s'est poursuivi, en particulier, sur les métiers de la maintenance industrielle en France. Pour 2022, la direction des risques a été mandatée par la direction de la conformité pour mettre à jour la méthodologie de cartographie des risques de corruption au sein de Veolia, sur la base d'une analyse par scénarios et en considérant les évaluations brutes puis nettes des risques.

Analyse des risques des droits de l'Homme

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

2.1.2 DISPOSITIF COORDONNÉ DE CONTRÔLE INTERNE

Objectifs

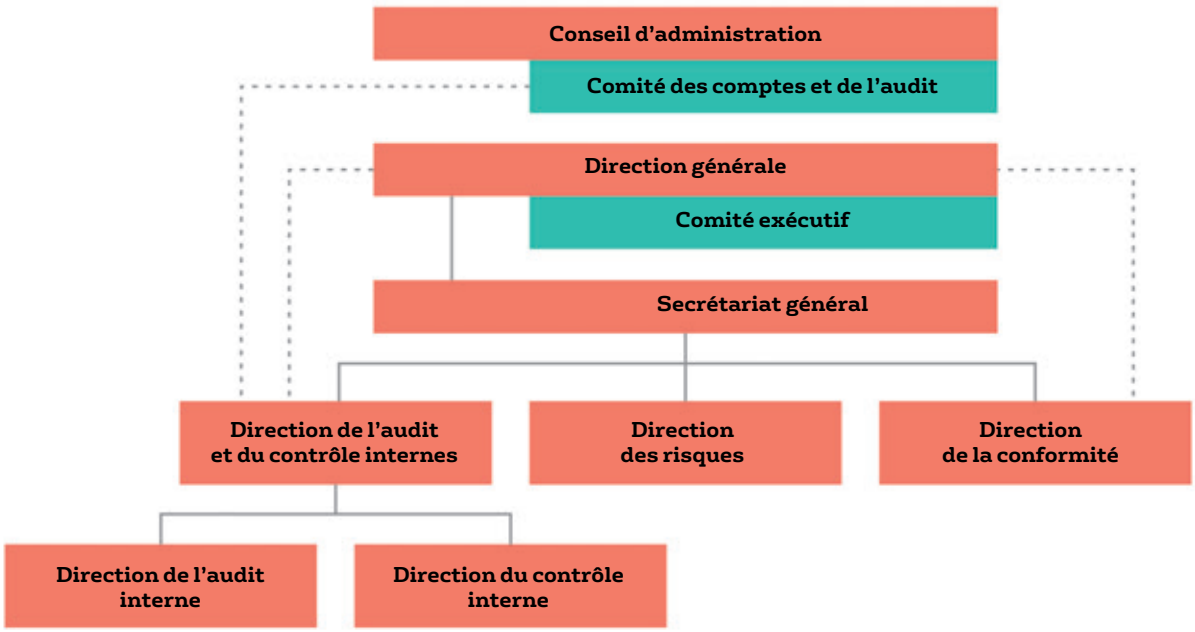
Le contrôle interne permet d'avoir l'assurance raisonnable que les risques principaux de l'entreprise, financiers, de conformité mais aussi opérationnels sont contenus dans les limites acceptables définies par la direction générale et les instances de gouvernance. Il s'assure d'une part que les actes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

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

Organisation

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

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



Le pilotage du contrôle interne est articulé comme suit :

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

La direction du contrôle interne travaille en étroite collaboration avec :

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

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

Principaux éléments des dispositifs de contrôle interne

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

Au cours de l'année 2022, le contrôle interne a participé à l'intégration des entités issues du rapprochement avec Suez. Des missions de convergence ont été conduites sur certains sujets. L'essentiel des entités (hors WTS et IWS) issues du rapprochement avec Suez ont été intégrées dans l'exercice d'autoévaluation du contrôle interne, de façon adaptée (nombre ciblé de questionnaires et allègement de certains d'entre eux). Par ailleurs, le contrôle interne a poursuivi son élargissement vers de nouvelles filières. En particulier, des contrôles opérationnels ont été ajoutés à l'autoévaluation pour porter sur des règles du manuel des Essentiels de Veolia, finalisé en 2021 et qui regroupe les principes de fonctionnement et les règles fondamentales du Groupe.

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

- à 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. Cette démarche a également été initiée en 2022 dans le cadre de l'intégration du périmètre issu du rapprochement avec Suez.

Sur l'exercice 2022, le contrôle interne financier a en particulier :

- poursuivi la sensibilisation et l'accompagnement du réseau de contrôle interne et des fonctions financières aux risques de corruption ;
- travaillé en coordination avec la direction des risques sur l'évaluation des risques financiers ;
- finalisé un des deux projets de développement des requêtes d'anomalies dans les applicatifs comptables en cours l'an dernier et réorienté l'autre ;
- déployé un outil d'*e-learning* accessible à toute la communauté financière du Groupe (les fondamentaux du contrôle interne, le système de contrôle interne, la séparation des tâches et les délégations, la clôture des comptes) ;
- poursuivi le partage des bonnes pratiques au sein du réseau des contrôleurs internes.

Des autoévaluations sont conduites annuellement par les *Business Units* pour mesurer l'efficacité des dispositifs de contrôle interne qu'elles ont mis en œuvre. Ces autoévaluations ont été déployées sur un périmètre représentant environ 87 % de couverture du chiffre d'affaires du Groupe pour les cycles majeurs, y compris les nouvelles entités issues du rapprochement avec Suez. Elles sont, par ailleurs, enrichies des contrôles réalisés par les auditeurs internes ou externes. Ce travail s'effectue en lien avec les responsables des fonctions et des *Business Units* concernées, en collaboration avec les commissaires aux comptes et sous le contrôle du comité des comptes et de l'audit.

En 2022, la campagne d'autoévaluation du contrôle interne a poursuivi son extension à des processus opérationnels. Ainsi, en plus des questionnaires sur les activités financières et transactionnelles, des autoévaluations ont été réalisées par toutes les *Business Units* sur la cybersécurité (informatique et industrielle), la prévention santé et sécurité, ainsi que sur la prise en compte de la performance plurielle dans nos activités.

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

2.1.3 DIRECTIONS FONCTIONNELLES

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

- en définissant les règles, processus et politiques applicables ainsi que les procédures Groupe, 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 des autoévaluations du contrôle interne et des audits en vue d'améliorer les processus en place.

Directions fonctionnelles	Principales missions
Direction financière	• protéger les actifs et le patrimoine du Groupe • mettre en place le cadre de contrôle financier des transactions et opérations financières • piloter la performance financière du Groupe • élaborer les états financiers (*cf.* chapitre 6.1 et section 2.1.5 *infra*) • s'assurer du respect des réglementations et législations fiscales en vigueur
Direction juridique	• servir : accompagner le développement commercial du Groupe tout en définissant les procédures clés communes • contrôler : garantir la conformité aux réglementations • protéger : protéger sur un plan juridique tant le patrimoine de la Société que ses collaborateurs
Direction de la conformité	• renforcer, déployer et suivre les programmes de conformité au sein du Groupe • contrôler le respect des principes et procédures de conformité et traiter les non-conformités
Direction de la sûreté	• identifier et prévenir les menaces • gérer les atteintes malveillantes pouvant concerner les collaborateurs, les biens matériels et immatériels, les valeurs ainsi que les systèmes d'information afin de contribuer à maintenir la continuité des activités du Groupe
Direction des assurances	• sécuriser les risques assurables du Groupe à travers la souscription d'assurances centralisées • gérer les différentes assurances de responsabilité et de dommages protégeant la Société, les mandataires, le personnel et le patrimoine • conduire les opérations de gestion des sinistres assurés et de prévention du Groupe
Direction des ressources humaines	• gérer et développer les ressources humaines et le modèle social de Veolia pour répondre aux besoins des activités • accompagner la croissance du Groupe en garantissant l'amélioration permanente de la prévention, de la santé et de la sécurité • définir les politiques du Groupe qui fixent les ambitions collectives pour le développement et la gestion des ressources humaines
Direction du soutien aux métiers et de la performance	• assurer le développement technologique et l'industrialisation des innovations • apporter un soutien opérationnel aux entités et suivre la performance du Groupe • aider à la mise en œuvre et à une meilleure exécution du programme stratégique du Groupe par les unités opérationnelles, tant en termes de croissance que d'efficacité
Direction des achats	• définir et déployer des stratégies d'achats pour réduire la base des coûts du Groupe • partager les méthodes et procédures contribuant à une maîtrise renforcée des processus et risques des achats
Direction des parties prenantes et de la communication	• définir, mettre en œuvre et piloter la stratégie de communication globale du Groupe et son dialogue avec ses parties prenantes, en assurer la cohérence et veiller à son respect dans toutes les géographies
Direction de la stratégie et de l'innovation	• contribuer à la définition, au pilotage et à l'exécution de la stratégie de croissance selon les business models historiques mais aussi par l'émergence et la diffusion de solutions, technologies et business models innovants
Direction digital business & technology	• accompagner la transformation digitale, tout en rationalisant les structures et opérations informatiques pour améliorer la qualité de service et la performance opérationnelle au sein du Groupe • développer les capacités des technologies de l'information, du digital et des données pour renforcer la création de valeur du Groupe
Direction de la performance plurielle et développement durable	• définir et animer le déploiement des engagements pour un développement durable de Veolia • rendre compte et valoriser les actions et la performance du Groupe en matière de RSE • contribuer au dialogue multiacteurs sur les sujets environnementaux et sociétaux

2.1.4 AUDIT INTERNE

La direction de l'audit interne, composée de 31 personnes en 2022, intervient dans l'ensemble du Groupe selon une charte et un programme annuel. Elle est certifiée depuis 2006 par l'Institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI). Cette certification – qui a été formellement renouvelée en novembre 2021 – est établie au regard des standards internationaux de la profession.

La direction de l'audit interne a pour objectif :

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

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

La direction de l'audit déploie un programme d'audit annuel validé par le comité des comptes et de l'audit. Elle s'appuie sur des outils dédiés aussi bien pour la préparation des missions en amont que pour l'organisation des missions elles-mêmes et enfin le suivi des recommandations post-audit. Elle peut également être mandatée pour des missions ponctuelles, principalement liées à des investigations de fraudes suspectées ou avérées identifiées en cours d'année.

La direction de l'audit est rattachée au secrétariat général. Le directeur de l'audit :

- participe aux réunions du comité des comptes et de l'audit et lui présente périodiquement un rapport d'activité comportant une synthèse des missions accomplies, du suivi des recommandations ainsi que le programme annuel d'audit ;
- en tant que de besoin, a un accès direct à la directrice générale et à la présidente du comité des comptes et de l'audit.

Sur l'exercice 2022, avec un quasi-retour à la normale en termes de restrictions sanitaires et de déplacements, la direction de l'audit interne a réalisé 56 missions. Ces dernières ont porté sur un périmètre incluant les entités issues du rapprochement avec Suez, mais selon des modalités adaptées en tant que de besoin aux exigences de la CMA britannique. Dans ce contexte, ces missions ont couvert 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.

2.1.5 PROCÉDURES RELATIVES À L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Organisation

La direction financière du Groupe est responsable de l'élaboration des comptes consolidés, réels et prévisionnels, de la documentation financière du Groupe, ainsi que de la définition et de la mise en œuvre des principes comptables.

Pour ce faire, la direction financière s'appuie sur :

- la supervision financière des zones assurant l'interface entre les directeurs de zone, la direction financière du siège, la direction du reporting, analyse et plan financier et les directeurs financiers pays (correspondant aux *Business Units*) ;
- la direction du reporting, analyse et plan financier, qui est responsable de l'élaboration des comptes consolidés en phase réelle et prévisionnelle, de l'analyse de la performance financière opérationnelle et de la planification stratégique financière du Groupe ;
- les directions du contrôle interne financier et de la transformation finance qui accompagnent les *Business Units* dans la mise en œuvre des processus financiers Groupe ;
- la direction des normes et valorisation du bilan, qui assure la correcte évaluation au bilan du Groupe de toutes les opérations affectant le patrimoine de la Société.

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'actionnariat de la Société.

Procédures

En complément du référentiel des processus relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information financière du Groupe, et préalablement à chaque arrêté comptable, une note d'instruction est adressée par la direction du reporting financier du Groupe aux directions financières de *Business Units*, des entités et des zones. Elle recense l'ensemble des informations nécessaires à l'établissement de la documentation financière publiée. Elle rappelle les nouveaux règlements et textes comptables et détaille leurs modalités d'application.

À la réception des comptes, des réunions de synthèse sont organisées entre la direction financière du Groupe et celles des *Business Units*. Elles ont pour objet de vérifier que ces comptes ont été arrêtés conformément aux règles, de comprendre l'évolution des principaux agrégats et indicateurs par rapport à l'exercice comptable précédent et aux prévisions budgétaires ainsi que de procéder à une analyse de la justification des grandes composantes du bilan. Les commissaires aux comptes ont également accès aux analyses réalisées par la direction financière du Groupe en participant à des réunions de synthèse au niveau des activités et du Groupe.

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. Ce code a été mis à jour en 2018 pour renforcer la détection et la prévention du risque de corruption et signé à nouveau par l'ensemble des responsables financiers. Chaque année, la direction du contrôle interne financier s'assure de la mise à jour des signataires de ce code de conduite.

2.1.6 ASSURANCES

2.1.6.1 Organisation

La direction des assurances est en charge de sécuriser le Groupe vis-à-vis des risques assurables par :

- la souscription de contrats d'assurances communs pour permettre une cohérence des risques transférés et des couvertures achetées, et permettre de maximiser les économies d'échelle, tout en tenant compte des spécificités des métiers du Groupe et des contraintes contractuelles ou légales ;
- l'optimisation des seuils et des moyens d'intervention sur les marchés de l'assurance ou de la réassurance avec des franchises adaptées.

La mise en œuvre de la couverture des risques par l'assurance est faite en coordination avec la politique de gestion globale des risques. Elle tient compte de l'assurabilité des risques liés aux activités du Groupe, des capacités disponibles du marché d'assurance et de réassurance, des primes proposées par rapport à la nature des garanties offertes, des exclusions, des limites et sous-limites et des franchises.

La direction des risques et la direction des assurances s'appuient sur un réseau commun et international composé de risk managers par pays pour tenir compte des évolutions organisationnelles du Groupe.

2.1.6.2 Politique d'assurance

La politique d'assurance évolue en fonction de l'évaluation continue des risques, des conditions de marché et de la capacité d'assurance disponible. Veolia Environnement veille à ce que les principaux risques accidentels ou opérationnels portés à sa connaissance soient transférés au marché de l'assurance lorsque ce marché existe et qu'il est économiquement justifiable.

La politique d'assurance du Groupe consiste à :

- définir la politique globale de couverture d'assurance des activités du Groupe à partir notamment de l'expression des besoins des *Business Units* ;
- sélectionner et contracter avec les prestataires externes (courtiers, assureurs, experts sinistres, etc.) ;
- diriger les filiales consolidées spécialisées en prestations d'assurance ou de réassurance ;
- animer et coordonner le réseau des gestionnaires d'assurance des principales *Business Units*.

2.1.6.3 Les principaux contrats communs à toutes les Business Units, filiales du Groupe

2.1.6.3.1 Responsabilité civile

Le programme responsabilité civile générale et « atteinte à l'environnement » a été renégocié à effet du 1er janvier 2020, pour le monde entier, hors États-Unis et Canada, pour une période de trois ans. 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 complémentaire limité à 400 millions d'euros par sinistre hors États-Unis et Canada et 450 millions d'euros par sinistre 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. En outre, le Groupe peut être amené à souscrire à une couverture d'assurance « risque politique » pour un projet, selon le profil de risque du projet.

2.1.6.3.2 Dommages aux biens

Les filiales du Groupe bénéficient d'un programme d'assurances de dommages aux biens couvrant les installations et équipements qu'elles possèdent en propre ou qui leur sont confiés. Ce programme Groupe comporte des garanties « pertes d'exploitation » ou « frais supplémentaires d'exploitation » à souscrire en fonction notamment de la capacité des sociétés du Groupe à mettre en œuvre des solutions rapides de substitution destinées à assurer la continuité du service après un sinistre. Le programme Groupe est déployé par l'intermédiaire de polices de type « Good local standard » dans les différents marchés d'assurance des pays dans lesquels le Groupe est implanté. Le programme d'assurance de dommages aux biens du Groupe a été renouvelé le 1er janvier 2023 pour deux ans auprès du même assureur apériteur. Les conditions de couverture (limites, sous-limites et franchises), en particulier les conditions relatives à la couverture des événements exceptionnels ou catastrophiques de type

événements naturels , ainsi que les niveaux de primes, sont le reflet de la structure du programme négocié avec les marchés de l'assurance et de la réassurance, et des conditions proposées, ou parfois imposées par ces marchés . Le programme Groupe présente une limite de garantie de 430 millions d'euros par

sinistre. Certaines garanties sont sous-limitées par événement ou par année. Le 1er janvier 2023, le Groupe a également renouvelé son contrat d'assurance Construction-Tous Risques Montage Essais ayant pour vocation de couvrir toutes les opérations de chantier jusqu'à un montant de 125 millions d'euros et une durée de 48 mois (les marchés dépassant ce cadre faisant l'objet de couvertures spécifiques au cas par cas) dans le monde entier, pour l'ensemble des filiales.

2.1.6.3.3 Autoassurance et conservation

En cas de sinistre garanti, les sociétés du Groupe supportent les franchises convenues aux termes des contrats d'assurance. Elles peuvent varier de quelques milliers à plus d'un million d'euros. Le dispositif d'autoassurance du Groupe repose principalement sur sa filiale de réassurance, Veolia Environnement Services-Ré, qui conserve (risque autoassuré) 1,5 million d'euros par sinistre pour la couverture du risque de responsabilité civile, 20 millions d'euros par sinistre pour les garanties dommages aux biens et pertes financières consécutives. Tant sur le dommage que sur la responsabilité civile, Veolia Environnement Services-Ré a mis en place des contrats de réassurance destinés à optimiser les conditions de transfert des risques assurables aux marchés de l'assurance et de la réassurance.

2.1.7 LE COMITÉ DE COMMUNICATION

Créé en 2002, le comité de communication a pour missions principales de :

- veiller à la mise en œuvre des procédures internes de collecte et de contrôle des informations ayant vocation à être rendues publiques par la Société ;
- définir les processus de préparation et de rédaction des rapports et communications ;
- faire le point sur les évolutions réglementaires récentes pouvant avoir un impact sur les informations destinées au marché ;
- examiner l'information communiquée et d'approuver en particulier le contenu du Document d'enregistrement universel destiné à être déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers.

Il s'appuie sur un comité de relecture, chargé de valider le projet du Document d'enregistrement universel.

Cet organe est présidé par la directrice générale et les membres sont, pour certains, issus du comité exécutif de la Société, dont le directeur général adjoint en charge des finances, du digital et des achats ainsi que plusieurs directeurs fonctionnels ou opérationnels du Groupe.

Il se réunit une fois par an pour lancer le processus de collecte des informations et d'élaboration des rapports annuels.

2.2 Facteurs de risques

2.2.1 SYNTHÈSE ET MÉTHODOLOGIE

2.2.1.1 Principaux facteurs de risques et mesures de gestion

Les principaux risques auxquels Veolia est confronté font l'objet d'un processus annuel de cartographie impliquant toutes les filiales et fonctions du Groupe. Veolia a actualisé en mai 2022 cette cartographie des risques, transcrite et synthétisée dans la matrice des risques présentées *infra* : les risques sont ici classés selon leur impact potentiel et leur probabilité d'occurrence, et hiérarchisés entre eux au sein de chaque cellule.

Cette matrice des risques reflète l'exposition du Groupe aux risques, en intégrant les actions de maîtrise en place pour en diminuer l'impact et la probabilité. Par ailleurs, dans ses règles et procédures internes, le Groupe est intransigeant vis-à-vis de l'application des règles et standards internes en matière de sécurité au travail, d'éthique et de conformité. Ces règles et standards sont qualifiés de « non négociables ». Les facteurs de risques y afférents sont mentionnés en gras ci-dessous. Le Groupe renforce son dispositif de maîtrise dans la durée, par une démarche de prévention, afin de réduire au maximum la probabilité de survenance de ce type de risque.

Enfin, les facteurs de risques notés « RSE » ont une double matérialité (*cf.* section 2.2.1.2 Méthodologie *infra*).

Comme défini en chapeau du présent chapitre, au sein de chacune des quatre catégories, les facteurs de risques sont présentés selon un ordre d'importance décroissante déterminé par la Société à la date du présent Document d'enregistrement universel. L'appréciation par Veolia de cet ordre d'importance peut être modifiée à tout moment, notamment en raison de la survenance de faits nouveaux externes ou propres à elle.

Matrice des risques du Groupe

IMPACT				
	Élevé	• **Risques de corruption et liés à l'intégrité des affaires (RSE)** • **Risques liés aux droits de l'Homme (RSE)**	• **Risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs (RSE)** • **Risques de contrepartie liés aux activités opérationnelles**	
	Modéré	• Risques de sûreté des personnes • Risques de transformation liée à la performance plurielle (RSE) • Risques de disponibilité des compétences (RSE) • Risque lié à la sélection et intégration des acquisitions	• Risque lié au climat des affaires • Risques de saisonnalité • Risques environnementaux et industriels (RSE) • Risques liés à l'évolution des métiers • Risques concurrentiels	• Risques géopolitiques et politiques • Risques liés aux biens matériels et immatériels, et systèmes d'information • Risques économiques • Risques liés à l'évolution des marchés • Risques liés aux variations de prix de l'énergie, des consommables et des matières premières • Risques liés aux évolutions réglementaires, notamment en matière sanitaire ou environnementale • Risques liés au dérèglement climatique et aux catastrophes naturelles (RSE)
	Faible	• Risques de change	• Risques liés aux évolutions fiscales • Risques de liquidité	• Risques liés aux contrats de longue durée
		Faible	**Modérée**	**Élevée**
		PROBABILITÉ D'OCCURRENCE		

2.2.1.2 Méthodologie

Processus de cartographie des risques

La cartographie des risques du Groupe a été actualisée selon la méthodologie décrite dans la section 2.1.1 *supra*.

Le processus de réalisation de la cartographie des risques évolue chaque année, afin d'améliorer en continu les éléments d'appréciation des risques et leurs quantifications.

En 2020, la méthodologie d'appréciation du risque a évolué pour optimiser l'évaluation du niveau de maîtrise du risque, cinq critères ont été définis (gouvernance, organisation, processus et contrôles, formations, évaluations) afin d'établir un diagnostic plus détaillé du risque net et de renforcer l'efficacité des plans d'actions.

Double matérialité

La double matérialité des risques définit d'une part les « risques qui sont spécifiques à l'émetteur [...] et qui sont importants pour la prise d'une décision d'investissement » (article 16 du règlement (UE) 2017/1129 dit Prospectus 3 du 14 juin 2017), et d'autre part les principaux risques liés à l'activité de la Société ou de l'ensemble de sociétés y compris les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services (article R. 225-105 du Code de commerce) résumés dans la synthèse des informations au titre de la déclaration de performance extra-financière (*cf.* chapitre 4 en section 4.7 *infra*).

Le modèle d'affaires de Veolia est construit en lien avec cette double matérialité, la performance du Groupe liant la dimension financière et économique aux enjeux de responsabilité sociale, environnementale et sociétale (mentionnés dans le chapitre 4 *infra*) comme un tout indissociable.

Ainsi, des facteurs de risques mentionnés au sein de ce chapitre 2 peuvent avoir un impact double :

- dans leur incidence négative significative sur l'activité, à savoir sur la situation financière et les résultats du Groupe, son image, ses perspectives ou sur le cours des actions de la Société ;
- dans les impacts du Groupe sur son écosystème et ses parties prenantes.

2.2.2 DESCRIPTION DES FACTEURS DE RISQUES

2.2.2.1 Risques liés à l'environnement dans lequel le Groupe opère

Risques liés à l'évolution des marchés

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
Dans un contexte d'évolution des marchés, le Groupe peut être confronté à des pertes de contrats, à des difficultés de renouvellement de contrats existants, avec une potentielle perte de rentabilité. Des baisses de la demande en volume pourraient réduire la taille du marché traditionnel avec une concurrence accrue, et une baisse des prix. Ainsi, dans certaines géographies matures (en Europe par exemple), on assiste dans le domaine de l'eau à une modification des comportements et habitudes de consommation des ménages, dans un souci de sobriété. Dans ce contexte, le Groupe pourrait ne pas être en mesure de défendre ses parts de marché actuelles notamment dans le secteur municipal, de remporter de nouvelles parts de marché, ou encore de voir sa marge diminuer.	■ La diminution de la part de marché existante ■ La tension sur les prix de vente des services ■ La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché ■ La perte de contrats municipaux ■ La baisse de volumes de vente **Risques corrélés** ■ Risques concurrentiels ■ Risques de disponibilité des compétences ■ Risques liés à la sélection et à l'intégration des acquisitions ■ Risques liés au dérèglement climatique et aux catastrophes naturelles

Gestion du risque

Le Groupe est amené à sélectionner soigneusement ses projets sur ses marchés traditionnels, à proposer des modèles d'affaires innovants et à orienter ses activités vers les marchés industriels, et les géographies les plus dynamiques.

Le Groupe poursuit la transformation de sa structure de coûts afin d'accroître sa compétitivité par rapport à ses concurrents. Les transformations successives du Groupe ont 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.

Afin d'accélérer la croissance du Groupe, la direction de la stratégie et de l'innovation dispose d'un plan de développement. Veolia a ainsi engagé le renforcement et la transformation de sa force commerciale, et a mis en œuvre un programme stratégique Impact 2023 articulé autour des marchés prioritaires identifiés par le Groupe et d'une proposition d'offres de services à forte valeur ajoutée (*cf.* chapitre 1, section 1.2.1 *supra*).

Risques concurrentiels

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
Les principaux risques concurrentiels sont incarnés par de grandes sociétés internationales, des sociétés de « niche », et des sociétés dont les coûts de structure ou les exigences de rentabilité sont moindres que ceux de Veolia (*cf.* chapitre 1, section 1.3.4.2 supra). Par ailleurs, la volonté de certaines collectivités publiques de reprendre la gestion directe des services liés à l'eau ou aux déchets (notamment sous forme de régie) peut entraîner le non-renouvellement de certains contrats. L'utilisation ou le développement de nouvelles technologies plus compétitives par les concurrents du Groupe pourraient avoir pour effet de diminuer ou d'éliminer l'avantage concurrentiel dont le Groupe dispose.	■ La diminution de la part de marché existante ■ La tension sur les prix de vente des services ■ La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché **Risques corrélés** ■ Risques liés à l'évolution des marchés ■ Risques liés à la sélection et l'intégration des acquisitions

Gestion du risque

Le Groupe déploie une stratégie de développement fondée sur l'anticipation et l'écoute de ses clients, la concentration sur les meilleures opportunités de développement dans chaque géographie, l'innovation et la professionnalisation de sa filière commerciale.

Veolia se place comme un partenaire de la croissance de ses clients. L'objectif est d'apporter des solutions adaptées et pointues, au travers d'offres fondées sur des modèles d'affaires attractifs (rémunération sur la base de la performance de ses solutions, financements innovants, etc.).

La démarche commerciale de Veolia repose aussi sur la mise en place de partenariats industriels et d'un réseau de responsables grands comptes, l'industrialisation du déploiement d'offres à haut potentiel et le développement de modèles économiques innovants, en lien constant et étroit avec les zones et les opérationnels.

Pour soutenir ses nouvelles offres de services, le Groupe poursuit ses efforts de recherche et d'innovation (*cf.* chapitre 1, section 1.2.1.2 *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 de l'expertise spécifique et de la valeur ajoutée de ses opérationnels.

Risques économiques

Identification du risque

Description du risque

Les tensions géopolitiques actuelles impactent fortement l'économie mondiale.

La situation économique générée par la guerre en Ukraine a provoqué une hausse des prix des matières premières et de l'énergie ainsi qu'une inflation significative en 2022. Tant que le conflit russo-ukrainien perdure, les conséquences économiques de cette crise sont peu susceptibles de se dissiper.

Dans ce contexte incertain, la croissance de l'économie mondiale devrait être impactée, passant de 2,9 % en 2022 à 1,7 % en 2023 selon la Banque mondiale. Du fait de l'augmentation du prix de l'énergie, des matières premières, des métaux d'un côté et des ruptures d'approvisionnement de l'autre, l'inflation mondiale pour 2022 avoisine les 9 % et se stabilisera autour des 5-6 % en 2023 d'après le Front monétaire international (FMI).

Les perspectives de croissance ont également été impactées par la politique zéro Covid du gouvernement chinois, le repli de son secteur immobilier et la reprise plus lente que prévu de la consommation privée.

Le ralentissement économique que connaissent de nombreux pays affecte les échanges commerciaux mondiaux. Ses effets sur la production, les investissements, les chaînes d'approvisionnement et les dépenses de consommation impactent ainsi l'activité du Groupe et celle de ses clients et contreparties. Certains métiers du Groupe (essentiellement l'activité déchets) sont sensibles à ce type de chocs économiques, ce qui pourrait avoir des conséquences sur les résultats du Groupe.

Effets potentiels pour le Groupe

- La diminution des investissements par des clients
- La mise en péril de la continuité d'activité des sites et des services
- La tension sur les prix de vente des services
- La baisse des volumes de vente
- Le non-paiement ou les délais de paiement de clients
- La remise en cause de l'équilibre économique de contrats

Risques corrélés

- Risques de contrepartie liés aux activités opérationnelles
- Risques de change
- Risques liés aux variations de prix de l'énergie, des consommables et des matières premières
- Risques de liquidité

Gestion du risque

La résilience du Groupe à un ralentissement économique mondial est gérée au travers des actions de maîtrise de la dette, de la gestion active des efforts d'efficacité, d'un pilotage des investissements et de la performance du Groupe.

Veolia opère dans un portefeuille d'activités, de business models et de géographies variés, ce qui favorise sa résilience à d'éventuels chocs économiques. Afin d'anticiper une telle conjoncture économique, des initiatives ont été prises dans un contexte de conditions de marché favorables.

Dans le prolongement de la gestion prudente de sa liquidité liée aux incertitudes économiques en 2020, le Groupe a poursuivi cette politique en 2021 et 2022. Le Groupe dispose d'un programme de billets de trésorerie de 6 milliards d'euros et de lignes de crédit non tirées pour 6,4 milliards d'euros. Sa liquidité brute s'élève ainsi à 17,1 milliards d'euros au 31 décembre 2022 (contre 15,5 milliards d'euros fin 2021), et sa liquidité nette à 9,9 milliards d'euros (contre 6,2 milliards d'euros).

Par ailleurs, le Groupe poursuit ses actions d'efficacité avec un engagement fort d'économies dans le programme stratégique. Les synergies et leviers d'efficacité sont anticipés dans les projets d'investissement. Enfin, le pilotage des Capex et le suivi de la performance financière sont assurés à travers des revues mensuelles d'activité entre les Business Units et le siège.

Risques géopolitiques et politiques

Identification du risque

Description du risque

Le Groupe évolue dans un contexte géopolitique incertain où les relations internationales s'intensifient, comme celles entre la Chine et les États-Unis ou encore le conflit entre la Russie et l'Ukraine. Veolia réalise une part très importante 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.

Compte tenu des activités du Groupe et de la durée de ses contrats, les résultats peuvent être partiellement dépendants des conditions externes d'opération et de leur évolution. Il peut s'agir de la situation géopolitique, économique, sociale et financière, mais également du niveau de développement, des conditions de travail et environnementales.

L'établissement des tarifs des services publics et leur structure peuvent dépendre de décisions politiques susceptibles d'empêcher des augmentations sur plusieurs années du niveau des tarifs, lesquels ne permettraient plus de couvrir les charges du service et la rémunération de la Société ou de ses filiales. Des modifications importantes de la réglementation ou son application imparfaite, une opposition d'ordre politique à l'exercice des activités du Groupe sur des marchés publics, ou une remise en cause par les autorités locales de l'application des stipulations contractuelles pourraient empêcher le Groupe d'obtenir ou de renouveler certains contrats.

Le Groupe pourrait être dans l'incapacité de défendre ses droits devant les tribunaux de certains pays en cas de conflit avec leurs gouvernements ou autres entités publiques locales.

Effets potentiels pour le Groupe

- La remise en cause des engagements contractuels
- La remise en cause de l'équilibre économique de contrats
- Les délais d'obtention des permis ou autorisations d'exploiter
- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- La diminution de la part de marché existante
- Le renouvellement de contrats municipaux
- La baisse des volumes de vente

Risques corrélés

- Risques liés au climat des affaires
- Risques liés aux évolutions fiscales
- Risques de corruption et liés à l'intégrité des affaires
- Risques liés aux variations de prix de l'énergie, des consommables et des matières premières
- Risques liés aux évolutions réglementaires, notamment en matière sanitaire ou environnementale

Gestion du risque

Le modèle d'affaires du Groupe repose sur une diversification de son empreinte géographique, de ses modèles contractuels et s'appuie sur un programme « risque-pays et opportunités », lui permettant de gérer de façon proactive son exposition aux risques géopolitiques et politiques.

Le Groupe bénéficie d'une diversification de son portefeuille et est présent dans toutes les grandes zones géographiques. Les implantations éventuelles dans de nouveaux pays font l'objet d'analyses préalables approfondies du risque-pays. Des modèles d'affaires sont par ailleurs adoptés en fonction des expositions aux risques géopolitiques et politiques. Depuis quelques années, le développement du Groupe s'accélère sur les marchés industriel et tertiaire, moins exposés aux risques d'instabilité politique et réglementaire. Dans ses activités municipales, le Groupe s'associe à des partenaires locaux pour réduire les risques liés à l'instabilité politique. Par ailleurs, le Groupe limite l'utilisation de ses fonds propres dans les pays à risques significatifs. En outre, le Groupe peut être amené à souscrire à une couverture d'assurance « risque politique » selon le profil de risque du projet.

Enfin, pour les activités dans les pays sensibles, les dossiers de revue de projet comprennent une analyse détaillée des risques géopolitiques et politiques, accompagnée d'un plan de réduction d'exposition à ces risques adapté en fonction de certains critères.

Des évaluations du risque politique (via le programme risque-pays et opportunités) sont réalisées, et des notes sont rédigées par la direction des risques pour les projets dans les nouveaux pays (ou à forte croissance) ainsi que dans certains pays sensibles, afin d'éclairer le comité d'engagement Groupe ou zone dans la prise de décision. Le réseau de risk managers à l'international permet une appréciation des risques et de leur mode de gestion dans les géographies. Aussi, la diffusion des différentes analyses produites et la mise à disposition d'informations sur l'intranet du Groupe contribuent à la sensibilisation et à l'appropriation par l'ensemble des collaborateurs de ces risques géopolitiques et politiques.

Risques liés au dérèglement climatique et aux catastrophes naturelles

Identification du risque

Description du risque

Les activités du Groupe et celles de ses clients, de par leurs natures et leurs emplacements géographiques peuvent être exposées à des risques liés au dérèglement climatique. Ceux-ci sont susceptibles d'augmenter la fréquence de survenue et la magnitude des catastrophes naturelles.

Les risques liés au dérèglement climatique, tels que définis par la TCFD (Task Force for Climate Financial Disclosures), se présentent en deux catégories selon leur origine :

- les risques associés aux effets physiques du dérèglement climatique (dits « risques physiques ») ;
- les risques induits par la transition vers une économie bas carbone (dits « risques de transition »).

Les risques physiques

Le changement climatique se traduit par des événements physiques de deux ordres :

- une augmentation de la fréquence et de la gravité d'événements extrêmes (ou « aigus ») du type inondations, épisodes de sécheresse, etc. Cela implique une hausse des risques associés plus traditionnellement aux catastrophes naturelles ;
- des changements à long terme des conditions climatiques moyennes (ou « chroniques ») qui peuvent entraîner, par exemple, une élévation du niveau de la mer, des températures moyennes plus élevées, des modèles de précipitations saisonnières modifiés, un stress hydrique chronique, etc.

Les services et actifs opérés par le Groupe sont exposés à ces risques climatiques physiques aigus ou chroniques qui peuvent avoir des conséquences opérationnelles pour l'ensemble des métiers de Veolia (interruption de service, dommages matériels aux infrastructures et équipements, baisse de la qualité du service et des traitements, hausse des coûts opérationnels...). Les effets physiques du dérèglement climatique modifient également les conditions de travail des collaborateurs du Groupe mobilisés lors d'interventions en extérieur, par exemple lors d'épisodes de fortes chaleurs.

En complément de ces impacts opérationnels et humains, certaines activités du Groupe sont plus particulièrement sensibles aux risques physiques. Pour l'activité eau en particulier, les sécheresses, le stress hydrique chronique ou les épisodes de turbidité peuvent avoir une incidence sur la disponibilité et la qualité de la ressource. Cela peut aussi nuire aux activités de production et de traitement d'eau ainsi qu'aux relations avec les parties prenantes locales. De la même manière, l'activité énergie est fortement dépendante des températures, et l'augmentation moyenne des températures pourrait réduire les besoins de chaleur, entraînant alors des pertes de revenus.

Les risques de transition

La lutte contre le dérèglement climatique nécessite une transition vers une économie bas carbone. Bien qu'elle génère d'importantes opportunités commerciales pour le Groupe, elle peut également entraîner des risques liés à cette transition. Ces risques de transition peuvent être de différentes natures : réglementaires, technologiques, marché, réputation.

Dans le cadre de la gestion d'installations de combustion de l'activité Énergie, le Groupe est particulièrement exposé au fonctionnement du Système communautaire d'échange de quotas d'émission (SCEQE) de gaz à effet de serre mis en place par l'Union européenne en 2005 (*cf.* chapitre 1, section 1.6.2 *supra*). Les quantités de quotas gratuits alloués et le coût du carbone sur ce marché pourraient engendrer des coûts additionnels.

Effets potentiels pour le Groupe

- La performance opérationnelle des sites
- La variation des volumes de production (activités Eau et Énergie)
- La continuité d'activité des sites et des services
- L'image du Groupe

Risques corrélés

- Risques de saisonnalité
- Risques liés aux évolutions réglementaires, notamment en matière sanitaire ou environnementale
- Risques environnementaux et industriels

Gestion du risque

Identification et évaluation des risques liés au dérèglement climatique

En 2020, le Groupe a mené une étude relative à la résilience de son business model ainsi que sa stratégie associée. Cette étude a été réalisée pour deux scénarios de risques physiques RCP2,6 (scénario 2 °C) et RCP8,5 (scénario supérieur à 4 °C), et deux scénarios décrivant la transition bas carbone (en particulier celui voté par l'Union européenne en 2020) à un horizon de temps 2030 et 2050. Cela permet ainsi de cibler et caractériser les risques et les opportunités associés au changement climatique pour le Groupe. Des risques d'ordre physique ont été identifiés (e.g. : réchauffement climatique, vagues de chaleur, inondations, stress hydrique), ainsi que des risques liés à la transition vers une économie à faible teneur en carbone (e.g. : marchés du carbone, désinvestissement du charbon thermique, réduction de la mise en décharge, production de chaleur, électrification, réduction de certaines activités). Sur la base de ce jeu de scénarios climatiques, d'ici à 2030, des impacts financiers annuels ont été estimés de plusieurs centaines de milliers d'euros (e.g. désinvestissement de certaines activités carbonées) pour le risque de transition et plusieurs dizaines de millions d'euros (e.g. impacts directs de l'augmentation des températures) pour les risques physiques.

Gestion des risques physiques

Du fait de la politique climat du Groupe, des actions engagées (*cf.* chapitre 4, section 4.2.3.2.2 *infra*) et de la diversification de son implantation, Veolia limite l'impact du risque lié aux catastrophes naturelles et aux impacts physiques du changement climatique sur ses résultats.

La mise en œuvre de services essentiels aux collectivités et aux industriels exige une vigilance et une anticipation permanentes : la gestion des risques que lui délèguent ses clients, notamment sur les réponses aux catastrophes naturelles, est au cœur de l'expertise de Veolia. Au-delà des exigences réglementaires, Veolia propose des solutions de gestion active des risques liés aux catastrophes naturelles par :

- la mise en place d'actions de prévention et de contrôle pour ses installations ;
- l'identification et l'évaluation de l'exposition des sites exposés aux catastrophes naturelles ;
- la mise en place de solutions pour accompagner ses clients à réduire leur vulnérabilité.

Le risque lié aux catastrophes naturelles est réduit grâce : (i) au choix d'implantation du site afin de limiter son exposition, (ii) aux analyses des différents scenarii permettant la mise en place de plans de prévention adaptés, ainsi que (iii) à la mise au point de plans de continuité d'activités.

Par ailleurs, le risque résiduel lié aux événements climatiques extrêmes est transféré aux assurances via le programme dommages. Dans le cadre de ce programme, une partie des actifs sont visités par des préventeurs des compagnies d'assurances qui évaluent notamment leur exposition aux risques naturels et climatiques actuels.

Enfin, en complément de l'étude de 2020 relative à la résilience de son business model face au dérèglement climatique, Veolia a en 2022, initié une démarche d'évaluation des conséquences opérationnelles des risques physiques aigus et chroniques afin d'identifier les meilleures stratégies d'adaptation au niveau local. Le Groupe a ainsi réalisé des analyses d'exposition et de vulnérabilité de ses activités sur la base d'un scénario actualisé de réchauffement global atteignant 4 °C à l'horizon 2100 (SSP5-RCP8.5). Ces travaux permettent d'appréhender les conséquences du dérèglement climatique sur les différentes activités de Veolia et les impacts sur les infrastructures exploitées pour le compte de ses clients. Ainsi, les équipes pourront intégrer aux services qu'elles proposent des mesures d'adaptation garantissant la continuité de service et contribuant autant à la résilience du Groupe qu'à celle de ses clients.

Gestion des risques de transition

Veolia s'est engagé très tôt dans une démarche active pour gérer les émissions de gaz à effet de serre et les quotas attribués en mettant en place une organisation adaptée et une structure dédiée à l'achat, la vente et la valorisation des différents types de quotas d'émissions de gaz à effet de serre.

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia a pris pour engagement de combattre les pollutions et accélérer la transition écologique (*cf.* chapitre 4, section 4.2.1 *infra*). Cet engagement se décline en plusieurs objectifs, dont celui de lutter contre le dérèglement climatique. Pour illustrer cet objectif, le Groupe a défini deux cibles 2023, l'une pour la réduction des émissions de GES, principal levier de son engagement validé par l'initiative Science Based Targets, l'autre pour augmenter les émissions de GES évitées grâce à ses activités. Veolia développe également des modèles d'usage des ressources plus sobres, plus efficaces, et fondés notamment sur les principes de l'économie circulaire.

À travers ses activités liées à l'Énergie, le Groupe consacre chaque année une part substantielle de ses investissements à la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre. Ces investissements sont notamment destinés à faire évoluer le parc d'installations, aujourd'hui majoritairement constitué d'installations fonctionnant au gaz ou au charbon vers des installations utilisant la biomasse ou combinant gaz et biomasse, et destinés à renforcer la récupération d'énergie et à favoriser la baisse de la consommation.

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-subventionné, pour le CO_2 ; c'est-à-dire la fixation et l'application d'un prix robuste et prévisible du carbone.

Aussi, concernant les gaz à effet de serre à courte durée de vie et fort pouvoir de réchauffement, le Groupe prévoit d'équiper les centres de stockage des déchets pour capter le méthane, en particulier en Amérique latine. 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.

Risques liés au climat des affaires

Identification du risque

Description du risque

Le Groupe peut être exposé à des risques liés aux conditions d'affaires du pays pour les entreprises, parfois aggravées par l'absence de mesures coercitives légales ou des restrictions de rapatriement de fonds. L'absence ou le faible niveau de développement des structures 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, ou des restrictions défavorables imposées par des gouvernements sont autant de paramètres qui, dans certains pays, peuvent avoir un impact sur la bonne conduite des opérations du Groupe.

Effets potentiels pour le Groupe

- Les délais d'obtention des permis ou autorisations d'exploiter
- La remise en cause des engagements contractuels
- Le renouvellement de contrats municipaux
- La pression concurrentielle dans certains secteurs

Risques corrélés

- Risques liés aux contrats de longue durée
- Risques concurrentiels
- Risques de corruption et liés à l'intégrité des affaires
- Risques liés à l'évolution fiscale

Gestion du risque

La diversité des implantations du Groupe, la multiplicité de ses business models, la gestion proactive des risques contractuels ainsi que le programme « risque pays et opportunités » de la direction des risques permettent au Groupe de réduire son exposition aux risques liés au climat des affaires.

La veille juridique permet au Groupe de maintenir une bonne connaissance de son environnement réglementaire et législatif. Lorsque Veolia n'est pas responsable des investissements liés à la mise en conformité réglementaire, Veolia conseille ses clients. Le Groupe met également en place des actions volontaristes au-delà des exigences réglementaires, reposant sur des procédures strictes de prévention et de contrôle, notamment pour les risques réglementaires liés à l'environnement et au risque sanitaire.

En particulier depuis fin 2021, le Groupe s'est doté du manuel des Essentiels. Il définit le cadre de l'exercice de notre métier s'imposant à tous. C'est ainsi un guide pour la conduite des activités pour tous les pays dans lesquels le Groupe opère.

Les évaluations des risques liés au climat des affaires font partie intégrante des analyses du programme « risque-pays et opportunités ». Lorsque le Groupe développe des activités dans une nouvelle zone géographique ou dans des pays sensibles, des notes sont rédigées par la direction des risques afin d'éclairer le comité d'engagement Groupe ou zone dans sa prise de décision. Le déploiement de *risk managers* à l'international permet une appréciation plus fine des risques liés au climat des affaires et de leur mode de gestion dans les géographies. Aussi, la diffusion des différentes analyses produites et la mise à disposition d'informations sur l'intranet du Groupe contribuent à la sensibilisation et à l'appropriation par l'ensemble des collaborateurs de ces risques.

Risques de saisonnalité

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
Une partie des activités du groupe dépend des conditions météorologiques. Les activités Énergie et Eau sont particulièrement exposées aux risques de saisonnalité : ■ pour la première, la majeure partie des résultats sont réalisés aux premier et quatrième trimestres de l'année, correspondant aux périodes de chauffe en Europe ; ■ pour la seconde, la consommation d'eau à usage domestique est plus importante entre mai et septembre dans l'hémisphère nord.	■ La variation des volumes de production (activités Eau et Énergie) **Risques corrélés** ■ Risques liés au dérèglement climatique et aux catastrophes naturelles

Gestion du risque

Le Groupe limite son exposition au risque de saisonnalité par la diversité de son implantation ainsi que par la mise en œuvre de modèles contractuels incluant un partage de valeur créée pour le client.

Le Groupe propose des modèles contractuels indépendants des volumes, comme des contrats de performance incluant un partage de valeur créée pour le client, indépendamment de la consommation liée au volume. Par ailleurs, des solutions pointues aux problèmes les plus complexes rencontrés par les clients et des offres fondées sur des modèles d'affaires attractifs comme la rémunération sur la base de la performance sont mises en place afin de limiter les risques liés à la saisonnalité.

2.2.2.2 Risques opérationnels

Risques liés aux biens matériels et immatériels, et systèmes d'information

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
La protection des biens matériels et immatériels et des systèmes d'information du Groupe est soumise à des contraintes, notamment réglementaires, très strictes de nature à engager la responsabilité d'une société du Groupe. Le Groupe peut être la cible d'actes de malveillance ou de terrorisme, visant ses biens matériels, immatériels et systèmes d'information, du fait de la nature de ses activités (Eau, Déchets et Énergie) et de ses implantations géographiques. Ces risques peuvent avoir des conséquences déterminantes sur la continuité des activités, et pour plusieurs parties prenantes. En particulier, le secteur de l'eau potable est un secteur d'importance vitale en raison de l'enjeu de santé publique qui s'y rattache. Les systèmes d'information sont des outils indispensables pour la conduite des activités opérationnelles ainsi que pour la gestion des services fonctionnels (Finances, RH, etc.) du Groupe. L'indisponibilité des systèmes d'information du fait d'un sinistre ou d'une action malveillante concernant un ou plusieurs de ses systèmes d'information pourrait avoir des conséquences majeures sur la qualité, voire la continuité du service délivré, sur la disponibilité, l'intégrité et le caractère confidentiel et stratégique des données hébergées par le Groupe et avoir de ce fait, potentiellement, des répercussions sur l'activité de ses clients. La dégradation du contexte sécuritaire international et la multiplication des attaques informationnelles et liées aux médias (facilitées par de nouvelles technologies de l'information et de communication, tels que les réseaux sociaux) amplifient les risques liés à la sûreté des biens matériels et immatériels et des systèmes d'information.	■ La performance opérationnelle des sites ■ La continuité d'activité des sites et des services ■ La fuite, la perte, le vol de données ■ L'image du Groupe **Risques corrélés** ■ Risques environnementaux et industriels ■ Risques géopolitiques et politiques

Gestion du risque

Du fait de la nature de ses métiers, de l'étendue et de la diversité de ses implantations, le Groupe porte une attention particulière à la question de la sûreté de ses biens matériels, immatériels et systèmes d'information.

La direction de la sûreté a pour principales missions de prévenir les menaces sécuritaires pouvant peser sur le Groupe et ses collaborateurs ainsi que de gérer les atteintes pouvant concerner les collaborateurs, les biens matériels et immatériels (dont les systèmes d'information), les valeurs du Groupe en France et à l'étranger. Elle est également chargée de coordonner les dispositifs d'alerte et de gestion de crise. Afin d'assurer une gestion adaptée aux spécificités locales, un réseau de correspondants sûreté est en place dans la plupart des pays d'implantation de Veolia. Elle apporte conseil et assistance aux directions pays sur les questions relatives à la sûreté dans le cadre des lois et règlements en vigueur.
L'organisation de la gestion de crise de Veolia repose sur deux dispositifs autonomes mais complémentaires qui concourent à une prise en charge rapide et efficace des situations dégradées ou critiques que la Société ou ses entités peuvent rencontrer.
Un dispositif d'alerte, fonctionnant 24 heures sur 24, déployé sur l'ensemble des implantations du Groupe, permet d'assurer une remontée d'information rapide des situations critiques ou sensibles vers la direction générale de la Société. Ce processus est actualisé régulièrement pour tenir compte, notamment, des évolutions organisationnelles du Groupe. Il est complété par une procédure de gestion de crise, qui permet de mobiliser rapidement, lorsque la criticité de la situation l'exige, des cellules opérationnelles rassemblant les compétences fonctionnelles nécessaires ainsi que les directions concernées. Des critères objectifs prédéterminés permettent d'évaluer la gravité de la situation. Cette procédure s'inscrit dans une démarche de progrès permanent qui s'appuie sur les retours d'expérience et analyses post-crises de chacune des situations traitées.

L'organisation en charge de la sécurité des systèmes d'informations (SSI, cybersécurité) a été mise en place en 2013. Pilotée par le directeur de la cybersécurité intégré à la direction de la sûreté Groupe et en liaison avec les directions centrales et locales du Groupe, elle s'appuie également sur un réseau de correspondants localisés dans tous les pays où le Groupe est implanté. En 2020, la stratégie de cybersécurité du Groupe est axée sur un cadre normatif avec pour objectifs la réduction des risques et la résilience des activités du Groupe. Au niveau du Groupe, le comité de pilotage cybersécurité valide et suit la mise en œuvre de la politique de cybersécurité générale. Réuni mensuellement, il est présidé par le secrétaire général du Groupe et rassemble les directions centrales (finances, risques et assurances, contrôle interne, technique, sûreté, systèmes d'informations) et le directeur de la cybersécurité. Le secrétaire général et le directeur de la cybersécurité réalisent un reporting au minimum annuel auprès du comité exécutif et du comité des comptes et de l'audit pour présenter la posture du Groupe face aux risques, la stratégie cybersécurité et le suivi des actions mises en œuvre.
Afin d'intégrer l'émergence des risques liés aux environnements industriels de plus en plus connectés, le directeur de la cybersécurité anime avec le directeur soutien aux métiers et de la performance et le directeur des systèmes d'information, le comité de pilotage cybersécurité industriel, mis en place en 2021. Un programme de sécurisation des 25 usines les plus critiques est en cours pour protéger au maximum ces usines. Par ailleurs, une cyber-task force a été formée dans le but de sécuriser et apporter un niveau de résilience optimal au sein des entités considérées comme à risque dans le cadre du conflit en Ukraine.

Les politiques de sécurité des systèmes d'information (PSSI), y compris du domaine industriel (PSSI-I), sont mises en œuvre dans l'ensemble des entités de Veolia, sous le contrôle du directeur de la cybersécurité et des responsables sécurité locaux (RSSI).
Pour en contrôler l'application, des autoévaluations annuelles sont effectuées auprès de toutes les entités sur la base d'un questionnaire appelé Fix the basics. De plus, des missions d'audits et d'assistance sont réalisées par des partenaires externes spécialisés utilisant des standards internationaux (ex. : NIST) sur les entités les plus à risques ainsi que sur les systèmes les plus exposés. Des plans d'actions visés et validés par les DSI et le directeur de la BU sont ensuite définis et mis en œuvre. Des missions de suivi & assistance sont organisées annuellement pour aider les BUs ayant le niveau de maturité le plus faible à faciliter le déploiement de leur plan d'actions. Les plans d'actions qui en découlent sont présentés et suivis par le comité de pilotage cybersécurité. Un programme de sensibilisation à destination de tous les collaborateurs ainsi qu'un programme de formation pour certaines fonctions spécifiques ont été définis. Ces actions sont effectuées 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. Des parcours d'e-learning de sensibilisation ou de formation sont régulièrement réalisés et actualisés. Par ailleurs, plusieurs entités du Groupe sont certifiées ISO 27001, NIST ou équivalent.

En 2022, pour répondre à la situation géopolitique et les menaces cyber associées, une cellule de crise opérationnelle dédiée au risque de cybersécurité a été mise en place. L'objectif de cette cellule de crise est d'une part d'évaluer l'exposition du Groupe à un certain nombre de scénarios de cyberattaque identifiés, et d'autre part de renforcer la capacité de résilience des entités.

Risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
La santé et la sécurité des collaborateurs sont une priorité pour le Groupe. La variété des secteurs d'activité, des zones géographiques et des environnements de travail dans lesquels Veolia évolue nécessite une vigilance permanente notamment en matière de santé et de sécurité. L'intensité en main-d'œuvre de certaines activités du Groupe, la nature de ces dernières et la grande dispersion des collaborateurs de Veolia sur le terrain, notamment sur la voie publique et sur les sites des clients, rendent la maîtrise de la sécurité des collaborateurs particulièrement importante. De plus, du fait de nos activités, les conditions d'opérations dans lesquelles nos collaborateurs travaillent peuvent porter atteinte à leur santé (physique ou mentale), avec pour conséquences potentielles des métiers moins attractifs. Malgré l'attention particulière que le Groupe porte à ces sujets (*cf.* chapitre 4, section 4.4.3 *infra*), 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. Par l'étendue géographique de ses activités, Veolia continue de surveiller l'évolution sanitaire liée à la Covid-19 sur ses opérations. Cela requiert une vigilance particulière et implique la mise en place de mesures sanitaires proportionnées à la situation des différents pays et à la nature de ses activités au service des populations.	■ La performance opérationnelle des sites ■ La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché ■ La continuité d'activité des sites et des services ■ L'image du Groupe **Risques corrélés** ■ Risques de sûreté des personnes ■ Risques environnementaux et industriels ■ Risques de disponibilité des compétences

Gestion du risque

La première richesse du Groupe, et par conséquent son premier atout, sont les femmes et les hommes qui constituent Veolia. Préserver de manière durable la santé et la sécurité des collaborateurs ainsi que tous les prestataires, sous-traitants ou tierces personnes présents sur les sites, tout en protégeant les clients et les communautés servis par le Groupe, est une priorité absolue.

De par la nature même de ses activités, et conscient qu'une bonne performance en matière de santé et sécurité au travail est synonyme de performance accrue pour l'entreprise, le groupe Veolia a positionné la prévention, la santé et la sécurité comme préoccupation permanente au sein de ses activités.

La démarche de prévention des risques professionnels repose sur l'implication de toute la ligne managériale et la diligence des fournisseurs à appliquer à leurs salariés les dispositions prises par le Groupe, ainsi que sur un système d'amélioration continue permettant de tenir les engagements pris et d'atteindre les objectifs fixés.

Le système de management santé et sécurité de Veolia est décliné en cinq piliers stratégiques (*cf.* chapitre 4, section 4.4.3.1 *infra*). Le centre d'excellence prévention, santé et sécurité réunit 33 experts qui, à partir d'indicateurs de performance, élaborent et coordonnent des politiques pour améliorer la synergie entre les métiers et diffuser les bonnes pratiques identifiées, et ce à l'échelle de toutes les entités du Groupe (*cf.* chapitre 4, section 4.4.3.1 *infra*). Aussi, l'engagement du Groupe se traduit par des signatures d'accords internationaux et de lettres d'engagement paritaires entre la direction et les représentants du personnel. Dans une perspective de mise en place d'un dispositif continu solide de prévention, le Groupe s'appuie sur de nombreux outils de sensibilisation et de formation des personnels, et d'analyses robustes de prévention des accidents (*cf.* chapitre 4, section 4.4.3.1 *infra*). Les thématiques structurantes 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. En particulier, en 2022, des actions spécifiques sont lancées pour renforcer la prise en compte du bien-être des collaborateurs dans leurs environnements de travail.

Dès le début de la crise liée à la Covid-19, le Groupe a mis en place des cellules de crise (au niveau Groupe et *Business Units*), puis dès septembre 2021 une cellule de « veille variants » Groupe, dans le but de protéger la santé physique et psychique de ses collaborateurs. Les décisions de ces cellules s'appuient notamment sur le suivi des indicateurs de la pandémie couvrant une grande partie des pays d'implantation de Veolia. Par ailleurs, la cellule de crise Groupe a mis en place un dispositif d'écoute à destination des collaborateurs afin de pallier les risques psychosociaux exacerbés par l'épidémie de Covid-19.

Le Groupe a mis en place des guides et procédures sanitaires pour accompagner les *Business Units* dans le déploiement de leurs plans de continuité d'activité. La protection de la santé des collaborateurs fait l'objet de démarches proactives de la part du Groupe, qui a instauré plusieurs mesures (prises de température à l'entrée de ses sites, campagnes de tests PCR, fourniture de masques, facilitation du télétravail, référents Covid retraçant les cas contacts, etc.). La vigilance particulière du Groupe à cet égard, qui se poursuit, a favorisé la prise en compte précoce des mesures sanitaires au sein des équipes, en fonction des situations particulières des pays.

Risques liés à la sélection et à l'intégration des acquisitions

Identification du risque

Description du risque

Le Groupe se développe sur une croissance organique et externe par le biais d'acquisitions. La performance opérationnelle et financière des sociétés acquises pourrait dévier des prévisions, ce risque étant présent dès l'étape initiale de sélection des projets.

Ces acquisitions pourraient engendrer certaines difficultés de synergie, en particulier dans l'intégration du personnel, l'adéquation des systèmes d'information pouvant entraîner des difficultés à réaliser les économies escomptées.

Rapprochement Veolia Suez

L'année 2022 a permis de conclure le rapprochement entre Veolia et Suez.

Le 10 janvier 2022, l'Autorité des marchés financiers a publié le résultat de l'offre publique d'acquisition initiée par Veolia portant sur les actions de la société Suez. Selon les informations communiquées par Euronext Paris, 363 641 261 actions Suez ont été apportées à l'offre. Au total, sur la base du nombre d'actions en circulation au 30 novembre 2021, Veolia est en mesure de détenir 551 451 261 actions, représentant 86,22 % du capital et des droits de vote de Suez.

De plus, le Groupe a finalisé la quasi-totalité des cessions convenues avec l'autorité britannique de la concurrence et des marchés (CMA) à titre de remèdes. Elle a ainsi notamment cédé 100 % du capital social de Suez Recycling and Recovery UK Group Holdings Ltd qui regroupe les anciennes activités déchets de Suez au Royaume-Uni. Cette opération portera la valeur cumulée des cessions antitrust à environ 3,4 milliards d'euros et permettra de réduire fortement l'endettement du Groupe en le dotant de capacités d'investissement supplémentaires.

Effets potentiels pour le Groupe

- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- La pression concurrentielle de certains secteurs
- La performance opérationnelle des sites

Risques corrélés

- Risques de disponibilité des compétences
- Risques liés aux biens matériels et immatériels, et systèmes d'information
- Risques liés à l'évolution des marchés

Gestion du risque

Le Groupe met en œuvre une stratégie intégrée d'acquisition, et renforce son dispositif de sélection et d'intégration des acquisitions (procédures, formations, etc.).

Le processus de fusion et d'acquisition est une démarche stratégique pour le Groupe. Les projets d'acquisition résultent d'une analyse individuelle pour chaque *Business Unit* de l'opportunité de croître de manière externe au regard des enjeux de croissance de son activité, de son marché potentiel, de son environnement concurrentiel, et d'un examen de cibles potentielles. Les projets d'acquisition sont soumis à la revue et à l'approbation de comités d'engagement Pays, Zone, Groupe en fonction de seuils financiers, notamment d'investissement. Ces projets font l'objet de revues systématiques et complètes (stratégiques, techniques, opérationnelles, financières, juridiques, humaines, conformité , etc.) au cours desquelles l'ensemble des risques et des opportunités sont analysés et évalués. Les procédures liées au développement ont été renforcées pour détailler, tant en amont qu'en aval, les modalités d'acquisition.

Par ailleurs, une procédure d'intégration des acquisitions et de suivi post-acquisition a été établie et publiée sur l'intranet du Groupe et fait partie des règles *les Essentiels* du Groupe. Des audits post-acquisition sont réalisés afin de permettre un meilleur suivi des projets approuvés par les comités d'engagement et de favoriser le partage d'expérience au sein du Groupe. Pour les projets qui ne rempliraient pas les objectifs du business plan initial, des plans d'action sont établis et les nouveaux investissements sont différés dans la *Business Unit* concernée. Leur partage au sein de la communauté des directeurs du développement contribue à l'appropriation des enjeux liés aux acquisitions par les équipes opérationnelles dans les phases amont et aval des acquisitions.

Risques environnementaux et industriels

Identification du risque

Description du risque

En exploitant ses installations ou celles de ses clients, Veolia peut engendrer des risques environnementaux et industriels. Le secteur du traitement des déchets est particulièrement exposé à ces risques.

De nombreux sites du Groupe sont des installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) (ou équivalent en dehors de France (e.g. directive IPPC/ IED en Europe)). Certaines des filiales du Groupe exploitent ou interviennent sur des sites soumis à une réglementation renforcée, classés Seveso seuil haut ou seuil bas en Europe ou équivalent étranger (e.g. directive n° 2012/18/UE, dite « Seveso III » en Europe, COMAH au Royaume-Uni, MHF en Australie). Ces sites industriels sont particulièrement surveillés par le Groupe et les autorités compétentes.

En particulier lorsque le Groupe intervient sur un site classé Seveso, ou équivalent, il se conforme aux différentes mesures d'hygiène et de sécurité et de maîtrise des risques mises en œuvre sur ces sites. Les collaborateurs doivent respecter la politique de prévention des accidents majeurs (PPAM) mise en place par les clients industriels. En France, il doivent suivre notamment une formation adaptée, qui tient compte des préconisations en la matière des CSSCT de nos clients industriels.

Les installations Seveso font aussi l'objet de mesures internes spécifiques, visant à prévenir les accidents environnementaux et industriels majeurs, et à protéger les personnels, les populations et l'environnement. Outre les PPAM, sont applicables des plans d'opération interne (POI), ainsi que des moyens d'intervention coordonnés avec les pouvoirs publics en cas de sinistre (plan particulier d'intervention ou « PPI »).

Les principaux risques environnementaux et industriels auxquels le groupe peut être exposé sont l'incendie, l'explosion, le bris de machine ou la dispersion de substances toxiques pouvant entraîner des conséquences sur les installations, le personnel, les riverains et l'environnement. Le groupe peut également être exposé aux risques de pollutions chroniques.

Outre les impacts financiers liés à ses propres dommages et à un arrêt d'activité subi, le Groupe pourrait voir sa responsabilité engagée. Pour sécuriser davantage ses sites, le Groupe pourrait devoir engager des dépenses importantes.

Effets potentiels pour le Groupe

- L'image du Groupe
- La perte de contrats municipaux
- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- Le renouvellement de contrats municipaux
- La continuité d'activité des sites et des services

Risques corrélés

- Risques concurrentiels

Gestion du risque

La préservation de l'environnement et de la santé et la sécurité des parties prenantes internes et externes sont au cœur de la raison d'être de Veolia. Le Groupe s'assure donc du respect des réglementations et des normes, notamment celles relatives à la maîtrise des risques environnementaux et industriels.

Face au risque d'être désigné comme responsable ou co-responsable de pollutions ou d'accidents environnementaux et industriels graves, le Groupe s'assure du respect de ses propres obligations, en coordination avec celles de ses clients.
La politique du Groupe pour maîtriser ses risques environnementaux et industriels vise à :
1. identifier et analyser ses risques (e.g. étude de dangers, études HAZOP, retours d'expériences) ;
2. définir les mesures de prévention et de protection adaptées à l'aide de référentiels de prévention, élaborés avec les experts métiers internes, en collaboration avec les experts prévention des sociétés d'assurance. Lors de la conception d'installations nouvelles, des spécifications techniques parfois plus exigeantes que les réglementations et/ou les normes de conception en vigueur sont mises en place ;
3. déployer des plans d'action au niveau d'un site, de la Business Unit ou du Groupe. Lors de l'identification d'une exposition particulièrement importante, des plans d'investissement mondiaux peuvent être déployés, directement par le Groupe, ou avec les maîtres d'ouvrage (lorsque ceux-ci gardent la charge des investissements relatifs aux installations dont le Groupe assure seulement l'exploitation). Par exemple, un plan de prévention et protection incendie des centres de tri a été lancé depuis 2019 (40 centres de tri ont été entièrement protégés par sprinkler depuis 2019 en France, pour un investissement total d'environ 25 M€).

Dans le cadre de la politique Asset Management du Groupe, ces plans d'actions comprennent aussi depuis 2020 une composante Gestion d'Actifs (Asset Management) sur les sites et exploitations prioritaires. Ces derniers sont systématiquement audités par les experts AM du Groupe, notamment vis-à-vis de la tenue à jour du registre des actifs, des procédures de préparation et d'exécution des travaux, des processus de gestion documentaire et de gestion des pièces de rechange. Tout écart potentiellement identifié vis à vis des objectifs fixés par le Groupe sur ces sujets sont suivis dans des plans d'actions correctives.
En lien avec ces audits, et concernant spécifiquement la prévention des bris de machines et le maintien de la continuité d'activité, des démarches de maintenance basée sur la fiabilité (Reliability Centered Maintenance) sont déployées sur les équipements critiques. Des formations internes sont disponibles pour permettre aux Business Units du Groupe de s'approprier ces méthodes. Elles permettent de définir des actions de prévention allant de la gestion d'un stock de pièces de rechange sur site, à du secours sur étagère (permettant de limiter les durées d'immobilisation), voire à l'installation de redondances ou d'équipements de secours (de sorte à pouvoir maintenir le fonctionnement des équipements les plus critiques, même en cas de panne) ;

4. contrôler et auditer l'exposition résiduelle à ces risques, notamment grâce aux visites prévention (incendie, bris de machine) réalisées par les experts du Groupe et ceux des sociétés d'assurance (une centaine de sites audités en moyenne chaque année).

Enfin le Groupe transfère le risque résiduel à ses assureurs en souscrivant des polices d'assurances couvrant ces risques (Police Dommages et Perte d'exploitation, Police responsabilité civile (*cf.* section 2.1.6 *supra*)).

Afin de piloter sa performance environnementale, le Groupe a mis en place, pour l'ensemble de ses entités opérationnelles, un Système de Management Environnemental & Industriel (*cf.* chapitre 4, section 4.2.1.2 *infra*) dont le double objectif est de mesurer l'atteinte de leurs objectifs environnementaux, et leur niveau d'exposition aux risques environnementaux et industriels générés par leurs activités. Ce socle commun à l'ensemble des BUs du Groupe est renforcé localement par des systèmes de management environnemental et industriel, faisant l'objet d'une reconnaissance externe : e.g. certification ISO 140001, ISO 50001, Process Safety Management, labellisation, respect des engagements contractuels.

Toutes les actions découlant de la politique du Groupe en terme de prévention des risques environnementaux et industriels sont déployées dans les Business Units du Groupe et sont coordonnées avec les différentes Directions fonctionnelles (Juridique, Soutien aux Métiers et de la Performance, Développement Durable, et Risques et Assurances).

Un comité de pilotage (Comité Prévention) composé de membres du Comité Exécutif du Groupe est chargé du suivi périodique de ces plans d'actions, contribue à faciliter leur mise en œuvre, et actualise l'exposition résiduelle du Groupe à ces risques au fur et à mesure de leur avancée.

- 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 2.1.6 *supra*).

Toutes ces actions sont déployées dans les *Business Units* du Groupe et sont coordonnées avec les différentes directions fonctionnelles (juridique, soutien aux métiers et performance, développement durable et assurance). Les activités bénéficient aussi du soutien de la direction Stratégie et Innovation, et de la délégation de Veolia Environnement à Bruxelles en matière de veille réglementaire. Lorsque le Groupe intervient sur un site classé Seveso, ou dont l'installation relève d'un régime équivalent, il se conforme aux différentes mesures d'hygiène et de sécurité mises en œuvre sur ces sites.

Les collaborateurs du Groupe doivent suivre obligatoirement une formation adaptée, et participer à la commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) des clients industriels, et respecter la politique de prévention des accidents majeurs (PPAM) mise en place par ses clients. Les installations Seveso font aussi l'objet de mesures internes spécifiques, visant à prévenir les accidents et à protéger les personnels, les populations et l'environnement. Outre les PPAM, sont applicables des plans d'opération interne (POI) ainsi que des moyens d'intervention coordonnés avec les pouvoirs publics en cas de sinistre (plans particuliers d'intervention ou « PPI »).

Risques liés à l'évolution des métiers

Identification du risque

Description du risque

Le programme stratégique Impact 2023 du Groupe identifie des enjeux fondamentaux pour le monde, et vis-à-vis desquels le Groupe propose de mettre en place de nouvelles offres de services : santé et nouveaux polluants, nouvelles boucles de matières, chaîne alimentaire, etc. (*cf.* chapitre 1, section 1.2.3 *supra*). Ces domaines, de par leur fort potentiel d'innovation, sont particulièrement soumis à l'automation, la digitalisation, l'utilisation de l'intelligence artificielle, mais également à l'adaptation de certaines compétences. Dans son objectif de se placer de manière performante et différenciante sur ces enjeux, Veolia est soumis aux transformations de certains marchés du travail et doit donc faire évoluer en conséquence les modèles de rémunérations de certaines *Business Units*, tout en assurant une veille prospective sur l'évolution des offres de service et des compétences dans tous ces secteurs.

Effets potentiels pour le Groupe

- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- La pression concurrentielle de certains secteurs
- La performance opérationnelle des sites
- L'image du Groupe

Risques corrélés

- Risques de disponibilité de compétences
- Risques concurrentiels

Gestion du risque

Le Groupe a mis en place un programme stratégique Impact 2023 en lien avec la définition de nouveaux besoins en termes d'expertise et de compétences pour ses nouveaux enjeux de développement.

Dans un contexte d'évolution rapide des métiers et des organisations du travail subséquentes, Veolia a renforcé sa capacité d'anticipation dans l'analyse des marchés et des métiers émergents, particulièrement dans le cadre de son programme stratégique Impact 2023.

En plus de ce travail d'analyse, le Groupe renforce son réseau de partenariats avec des entreprises des secteurs industriels et tertiaires, tant dans une perspective d'externalisation de certains services, que de recherche de solutions technologiques innovantes pour accompagner l'évolution de certains métiers.

Risques de sûreté des personnes

Identification du risque

Description du risque

La protection des collaborateurs est soumise à des contraintes, notamment réglementaires, très strictes de nature à engager la responsabilité d'une société du Groupe. De par la nature de ses activités et son déploiement géographique, les collaborateurs du Groupe peuvent être la cible d'actes de malveillance ou de terrorisme.

Des salariés de Veolia travaillent ou sont amenés à se déplacer dans des pays où la situation politique, géopolitique ou sociale peut les exposer à des actes criminels, de terrorisme, de malveillance ou à des situations de violences.

La dégradation sécuritaire du contexte international et la multiplication des attaques informationnelles et liées aux médias (facilitée par de nouvelles formes de technologie de l'information et de communication, tels que les réseaux sociaux) amplifient les risques liés à la sûreté des personnes.

Effets potentiels pour le Groupe

- L'image du Groupe

Risques corrélés

- Risques géopolitiques et politiques
- Risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs
- Risques environnementaux et industriels

Gestion du risque

Afin d'anticiper et de prévenir les risques de sûreté à l'international, la direction de la sûreté assure une veille et une analyse en continu du contexte sécuritaire international sur l'ensemble des pays à risque où le Groupe est amené à travailler.

La classification des pays à risque qui en découle est actualisée chaque mois et diffusée à l'ensemble du Groupe. Cette démarche s'accompagne d'une procédure des déplacements en pays à risque. Dans ce cadre, la direction de la sûreté étudie au cas par cas les demandes de déplacement dans les pays présentant les niveaux de risque les plus élevés. Chaque demande de déplacement s'accompagne de recommandations de sûreté spécifiques, adaptées aux risques du pays et au profil du voyageur. En 2022, près de 1 860 dossiers de déplacements en pays à risque ont été traités par la direction de la sûreté.

Afin de former et d'informer les salariés sur les règles et les comportements de prévention et de protection à adopter lors d'un déplacement en pays à risque, un *e-learning* a été mis en place. Il est obligatoire pour tout déplacement dans ces pays.

Des séances de formation en face-à-face peuvent également être dispensées en fonction des besoins spécifiques des équipes et de la durée des missions dans le pays de destination.

Dans les pays d'implantation les plus sensibles, des plans de sûreté sont formalisés afin de favoriser la réactivité du Groupe et notamment du personnel local en cas de crise. Un correspondant sûreté a également été identifié dans chacun de ces pays. Ce dernier est le relais de la direction de la sûreté et l'interlocuteur privilégié des collaborateurs sur son périmètre.

Par ailleurs, la direction de la sûreté intervient en amont des projets dans les pays les plus à risque afin d'évaluer techniquement et budgétairement les dispositifs de sûreté à prévoir et à mettre en œuvre.

Risques de transformation liée à la performance plurielle

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
Dans le cadre de la mise en œuvre de son plan stratégique Impact 2023, le Groupe s'est doté d'un plan ambitieux de Performance Plurielle aligné avec sa raison d'être. Cette performance plurielle s'articule autour de cinq dimensions de performance que sont les performances sociale, sociétale, environnementale, commerciale et la performance économique et financière. Chaque performance fait l'objet d'un engagement, qui se décline en objectifs, avec des indicateurs chiffrés fixés à l'horizon 2023. Au global, ce sont 18 objectifs, 19 indicateurs et 19 cibles que le Groupe doit atteindre pour 2023. L'atteinte de ces cibles est conditionnée à la capacité du Groupe à réaliser une transformation de son organisation, de ses modes de fonctionnement et processus internes. Appliquer un même niveau d'exigence aux cinq domaines de performance identifiés représente un défi pour le Groupe à l'horizon 2023. En outre, le dialogue permanent avec les parties prenantes est un enjeu majeur pour les faire adhérer aux principes de cette performance plurielle. La non-atteinte des cibles de performance plurielle porterait atteinte à la crédibilité du Groupe dans la déclinaison de sa raison d'être, endommagerait son image auprès de ses parties prenantes, et affaiblirait l'engagement de ses collaborateurs.	■ L'image du Groupe **Risques corrélés** ■ Risques liés à la sélection et à l'intégration des acquisitions

Gestion du risque

Pour répondre à ses enjeux stratégiques 2023 et en particulier à ses engagements de performance plurielle, le Groupe a mis en place un dispositif de pilotage au plus haut niveau de l'organisation, et s'est engagé dans une campagne d'appropriation des enjeux de la raison d'être et de la performance plurielle par l'ensemble des collaborateurs du Groupe, dès 2020.

Ce dispositif s'appuie sur :

- le conseil d'administration, qui contrôle la bonne exécution du programme stratégique Impact 2023 ;
- un comité « Raison d'être », constitué en 2021 ;
- le comité exécutif du Groupe, qui en assure le suivi ;
- un comité de pilotage de la raison d'être, constitué de membres du comité exécutif et de directions opérationnelles en charge de sa coordination, qui se réunit régulièrement ;
- la direction Stratégie et Innovation, qui assure le pilotage de la stratégie de Veolia dans une démarche de performance plurielle et en alignement avec la raison d'être du Groupe ;
- le pilotage de chaque objectif de performance plurielle par un binôme composé d'un sponsor comité exécutif et d'un « référent objectif » Groupe ;
- un réseau de correspondants de la raison d'être dans les BUs qui, en appui des managers, accélèrent le déploiement de la raison d'être de Veolia et de la performance plurielle dans leurs entités.

Risques de disponibilité des compétences

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
Le Groupe exerce différentes activités, qui requièrent des compétences variées, en évolution permanente. Pour accompagner cette évolution et le déploiement d'offres de services sur de nouveaux marchés, le Groupe doit se doter de nouveaux savoir-faire et favoriser la mobilité des collaborateurs. Aussi, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans certains pays peut avoir un impact sur les conditions des opérations du Groupe. Ainsi, la nécessité de trouver sans cesse de nouveaux profils et d'être attractifs, mais aussi de former continuellement le personnel existant, est porteuse de risque si le Groupe ne parvenait pas à mobiliser en temps voulu et dans ses implantations les compétences adéquates.	■ La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché ■ La pression concurrentielle de certains secteurs ■ La performance opérationnelle des sites ■ La continuité des services **Risques corrélés** ■ Risques liés à la sélection et à l'intégration des acquisitions

Gestion du risque

La direction du développement des ressources humaines a pour objectif de définir et de faire vivre les politiques de mobilité, de gestion des carrières, d'identification et de gestion des talents dans l'ensemble des implantations du Groupe.

Veolia s'attache à attirer, former, développer et fidéliser ses collaborateurs, à tous les niveaux de qualification et dans tous les bassins d'emplois où il est présent.
Au travers de la formation, Veolia s'assure que ses collaborateurs, dont la vaste majorité sont des ouvriers et des techniciens, développent leurs compétences. Veolia croit en leur responsabilité et en leur autonomie à tous les niveaux de l'organisation et dans tous les pays. C'est pourquoi le Groupe a placé la formation et le développement des compétences au cœur de sa performance plurielle et de ses indicateurs, avec un engagement de croissance de son effort de formation avec une cible en moyenne de 23 heures de formation par salarié.
Dans un contexte d'évolution rapide des techniques et organisations du travail, Veolia s'assure qu'il existe un équilibre entre les compétences et expertises disponibles et celles dont les nouveaux métiers ont besoin. Cela s'inscrit dans la politique de gestion prévisionnelle des emplois et des carrières, notamment pour le marché industriel.

Un accord a ainsi été signé sous la forme d'une lettre d'engagement avec le comité de Groupe Europe en 2018 sur les évolutions des métiers et des compétences, notamment au regard des orientations stratégiques de l'entreprise. À travers cet accord, Veolia s'est focalisé sur l'anticipation des évolutions de ses activités en lien avec les transformations du Groupe, l'accompagnement et la valorisation des évolutions professionnelles et la pertinence de l'offre de formation proposée.

Aussi, le travail réalisé par la nouvelle direction Learning du Groupe permet de fournir une offre de formation (*cf.* chapitre 4, section 4.4.4 *infra*) permettant :

- de supporter la transformation écologique (notamment au travers de la fresque de la transformation écologique et du passeport de la transformation écologique) ;
- d'accompagner l'évolution des métiers : solutions énergie dans les métiers de l'eau et des déchets, bioconversion, achats responsables, finance verte, etc. ;
- de développer les compétences stratégiques pour le Groupe au travers des Académies (Digital, OHS, Innovation, Sales, Finance).

L'effort affirmé par le Groupe dans la gestion des talents (identification, programmes de formation dédiés, mise en place 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 talents du Groupe (*cf.* chapitre 4, section 4.4.4 *infra*).

Concernant la crise sanitaire de la Covid-19 ainsi que le conflit dans l'est de l'Europe, le Groupe met tout en œuvre afin d'assurer la continuité de service d'eau potable, d'assainissement, de gestion des déchets et d'énergie.

2.2.2.3 Risques financiers

Risques liés aux variations de prix de l'énergie, des consommables et des matières premières

Identification du risque

Description du risque

Les achats d'énergie, de consommables et de matières premières constituent une dépense importante de fonctionnement dans les activités du Groupe.

En particulier :

- le gasoil pour les activités liées à la collecte des déchets ;
- le charbon et le gaz et la biomasse pour les activités de fourniture de services énergétiques ;
- l'électricité pour les activités liées au traitement et à la distribution d'eau.

Avec le contexte pandémique ainsi que les tensions géopolitiques de certaines zones géographiques ou pays, certaines sources d'approvisionnements du Groupe ont également été plus particulièrement mises sous tension.

Les contrats du Groupe contiennent généralement des mécanismes d'indexation. Toutefois, ces mécanismes ne permettent pas toujours de couvrir ces coûts (existence de délais entre la hausse des prix et le moment où le Groupe est autorisé à augmenter ses prix pour couvrir ses coûts supplémentaires ou l'inadaptation de la formule d'actualisation de la structure des coûts, y compris les taxes afférentes). Toute hausse soutenue des prix d'achat et/ou des taxes pourrait porter atteinte à l'activité du Groupe en accroissant ses coûts et en réduisant sa rentabilité, dans la mesure où il ne serait pas capable d'augmenter ses tarifs de manière suffisante pour couvrir ses coûts supplémentaires.

Les activités de tri-recyclage et négoce sont particulièrement exposées aux variations du prix des matières premières secondaires (papier, plastique, ferraille et métaux non ferreux). Une baisse significative et durable du prix de ces matières premières secondaires, combinée le cas échéant à l'impact de la conjoncture économique sur les volumes, peut affecter les résultats du Groupe. Le Groupe intervient également dans des activités de production d'électricité en Europe centrale, en Asie, en Allemagne, au Royaume-Uni et en France. Une part importante de ces ventes relève d'une production dite « fatale », co-générée avec de la chaleur. L'exposition du Groupe provient ainsi de la volatilité des prix de marché de l'électricité ou bien des variations de prix imposées par le régulateur, dans les pays réglementant le prix de l'électricité. Une baisse significative et durable du prix de l'électricité dans les pays concernés peut donc affecter les résultats du Groupe.

Pour plus de détails *cf.* chapitre 6.1, note 9.3.1.3 des états financiers consolidés *infra*.

Effets potentiels pour le Groupe

- La remise en cause de l'équilibre économique de contrats
- La variation des volumes de consommation (activités Eau et Énergie)

Risques corrélés

- Risques économiques
- Risques liés aux évolutions des marchés
- Risques géopolitique et politique
- Risques évolutions fiscales

Gestion du risque

La plupart des contrats disposent de clauses, notamment de formules d'indexation, permettant de répercuter les variations éventuelles de prix de l'énergie, des consommables et des matières premières.

Le Groupe mène une politique de gestion du risque de prix des matières premières, qui a pour objectif une couverture progressive sur trois ans (lorsqu'elle est possible) afin de limiter la volatilité des résultats. La plupart des contrats conclus par les sociétés du Groupe prévoient des clauses ayant pour objectif de répercuter les variations éventuelles des prix de l'énergie, des consommables et des matières premières secondaires sur les recettes du Groupe au moyen, notamment, de formules d'indexation. Par ailleurs, la fourniture d'énergie peut, dans certains pays et pour certaines énergies, faire l'objet de contrats d'approvisionnement à long terme.

Risques liés aux évolutions fiscales

Identification du risque

Description du risque

Veolia opère à travers le monde dans de nombreux pays relevant de régimes fiscaux différents. Le risque fiscal est le risque associé à des changements de lois et règlements (qui peuvent avoir un effet rétroactif), à l'interprétation desdites lois et règlements et à l'évolution de la jurisprudence en matière d'application des règles fiscales.

Ces règles dans les différents pays où le Groupe est présent sont en constante évolution et peuvent être soumises à interprétation et/ou à modification concernant notamment les régimes d'imposition ou les taux d'imposition applicables. Le Groupe ne peut garantir de manière absolue que ses interprétations ne seront pas remises en cause, avec des conséquences négatives sur sa situation financière ou ses résultats. Par ailleurs, le Groupe est engagé dans des contrôles et voies de recours habituels en matière fiscale.

Les principaux contrôles et litiges fiscaux en cours sont décrits dans le chapitre 6.1, note 12.3 des états financiers consolidés *infra*.

Effets potentiels pour le Groupe

- La remise en cause de l'équilibre économique de contrats
- La tension sur les prix de vente des services

Risques corrélés

- Risques liés aux contrats de longue durée
- Risques liés aux variations de prix de l'énergie, des consommables et des matières premières
- Risques liés aux évolutions réglementaires, notamment en matière sanitaire ou environnementale

Gestion du risque

Veolia, soucieux de se conformer aux lois et règlements fiscaux en vigueur localement, s'appuie sur sa direction fiscale et sur un réseau de professionnels de la fonction fiscale pour veiller au respect de ses obligations en la matière et ainsi limiter le risque fiscal à un niveau raisonnable et habituel.

Les administrations fiscales ont mené divers contrôles fiscaux dans les sociétés du Groupe intégrées fiscalement ou non. À ce jour, ces contrôles n'ont pas conduit à une dette envers les administrations fiscales d'un montant significativement supérieur à celui qui avait été estimé dans le cadre de la revue des risques fiscaux. Au 31 décembre 2022, le Groupe a pris en compte dans son estimation des risques, les charges qui pourraient résulter des conséquences de ces contrôles fiscaux, en fonction de l'analyse technique des positions que le Groupe défend face aux administrations fiscales. Le Groupe revoit périodiquement l'estimation de ces risques au regard de l'évolution des contrôles et des contentieux.

Risques de contrepartie liés aux activités opérationnelles

Identification du risque

Description du risque

Le Groupe est exposé, par ses activités, aux risques de défaillance de ses contreparties (clients principaux, fournisseurs). 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.).

Les créances clients correspondent principalement aux prestations de services facturées par les filiales du Groupe.

Les vagues pandémiques successives sont venues fragiliser certains clients privés ou publics.

Les créances clients totalisent 11 414,1 millions d'euros en valeurs brutes et 10 328,2 millions d'euros en valeurs nettes au 31 décembre 2022, soit 1 085,9 millions de pertes de valeurs sur créances clients.

Effets potentiels pour le Groupe

- Le non-paiement ou les délais de paiement de clients
- La remise en cause de l'équilibre économique de contrats
- La diminution des investissements par des clients

Risques corrélés

- Risques liés aux contrats de longue durée

Gestion du risque

Le Groupe anticipe la survenance de risques de contrepartie liés aux activités opérationnelles par un diagnostic des volumes potentiels de créances.

Le Groupe effectue une analyse en amont de la solvabilité de ses clients afin d'évaluer les volumes potentiels de créances, et d'anticiper la survenance des risques. Le risque de crédit sur les actifs financiers opérationnels s'apprécie au travers du rating des clients majoritairement publics. Le risque sur les autres créances d'exploitation s'apprécie au travers de l'analyse des retards de paiement et/ou des défaillances des clients en tenant compte de leur nature (publics/privés).

Par ailleurs, le Groupe limite son exposition aux risques de défaillance de ses contreparties par la diversité et la multitude de ses clients.

Risques de liquidité

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
La liquidité brute de l'entreprise est définie comme l'ensemble de la trésorerie disponible et des lignes bancaires confirmées. La liquidité nette correspond à la liquidité brute à laquelle sont soustraits les besoins de financements courants. Le Groupe pourrait être exposé à un risque de liquidité et ne pas disposer des ressources financières pour faire face à ses engagements contractuels.	■ La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
	Risques corrélés
	■ Pas de risques corrélés

Gestion du risque

La gestion opérationnelle de la liquidité et le financement sont assurés par la direction financement et trésorerie.

Cette gestion passe par la centralisation des financements significatifs et des positions de trésorerie excédentaires significatives dans le but d'optimiser la liquidité et la trésorerie. Le Groupe dispose d'un programme de billets de trésorerie pour son financement court terme, dont le plafond s'élève à 6 milliards d'euros ; le lissage de l'échéancier de remboursement sur 12 mois permet de réduire le risque de liquidité à court terme. Le Groupe a par ailleurs à sa disposition deux lignes de crédit syndiqué multidevises, pour un montant total non tiré au 31 décembre 2022 de 5,5 milliards d'euros, ainsi que des lignes de crédit bilatérales pour un montant total non tiré au 31 décembre 2022 de 910,3 millions d'euros. Ces lignes de crédit permettent au Groupe de réduire le risque de liquidité.

En général, le Groupe refinance par anticipation ses échéances obligataires significatives afin de réduire le risque de liquidité, mais compte tenu d'une solide liquidité financière, le Groupe n'a pas eu besoin d'émettre d'emprunt obligataire en 2022. Le Groupe a procédé au cours de l'année 2022 au remboursement de trois emprunts obligataires arrivant à échéance pour un montant total de 1,9 milliard d'euros, et au remboursement d'une dette hybride héritée de Suez pour un montant de 500 millions d'euros en mars 2022. Le Groupe a également procédé en fin d'année 2022 au remboursement par anticipation d'une partie de sa dette obligataire en GBP et USD pour respectivement 537,7 millions de livres sterling et 111,2 millions de dollars américains. Les cessions antitrust opérées en fin d'année 2022 pour 3,14 milliards d'euros ont également renforcé la liquidité nette du Groupe, lui permettant de faire face à ses prochaines échéances de financement. Ainsi, sa liquidité brute s'élève à 17,1 milliards d'euros au 31 décembre 2022 (contre 15,5 milliards d'euros fin 2021), et sa liquidité nette à 9,9 milliards d'euros (contre 6,2 milliards d'euros fin 2021).

Pour plus détails *cf.* chapitre 6.1, note 9.3.2.2 des états financiers consolidés *infra*.

Risques de change

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
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.	■ Les résultats du Groupe et ses capitaux propres
	Risques corrélés
	■ Pas de risques corrélés

Gestion du risque

La direction de la trésorerie et financement du Groupe gère le risque de change de façon centralisée dans le cadre de limites définies par le directeur financier.

Le risque de change transactionnel résiduel peut être couvert par l'utilisation d'instruments financiers dérivés (achat ou vente à terme, swaps). S'agissant du risque de conversion des actifs nets (aussi dénommé risque de change patrimonial), pour les actifs les plus significatifs, le Groupe privilégie la mise en place de financements en devises étrangères ou des dérivés. Pour plus de détails *cf.* chapitre 6.1, note 9.3.1.2 des états financiers consolidés *infra*.

2.2.2.4 Risques réglementaires, éthiques et juridiques

Risques liés aux évolutions réglementaires, notamment en matière sanitaire ou environnementale

Identification du risque

Description du risque

Les activités du Groupe sont soumises à de nombreuses réglementations environnementales, évolutives et de plus en plus strictes. Ces réglementations imposent parfois des contraintes importantes.

Les activités du Groupe sont pour leur majeure partie soumises à des permis ou autorisations d'exploiter qui définissent les règles à respecter pour l'exploitation des installations. Ces permis d'exploiter sont délivrés par les autorités publiques au terme de procédures d'autorisation qui comprennent la réalisation d'études spécifiques présentant notamment l'impact sur l'environnement de ces installations. Ces obligations de conformité réglementaires et contractuelles portent notamment sur les rejets d'eau, la qualité de l'eau potable, le traitement des déchets, la pollution des sols et des nappes, les caractéristiques des émissions atmosphériques.

Le non-respect de ces obligations de conformité pourrait porter préjudice au Groupe et entacher sa réputation.

Par ailleurs, les lois et réglementations environnementales évoluent continuellement. Ces modifications peuvent engendrer des dépenses ou des investissements de mise en conformité importants sur nos installations.

Même si les évolutions de la réglementation sont porteuses de nouvelles opportunités de marché pour les activités du Groupe, elles sont aussi génératrices de risques. À ce titre, Veolia est amené en permanence à investir pour maintenir la conformité des installations dont il a la responsabilité. Lorsqu'il n'a pas la responsabilité des investissements, Veolia conseille ses clients pour qu'ils entreprennent eux-mêmes des travaux de mise en conformité.

Les autorités publiques ont *a contrario* le pouvoir d'engager des procédures susceptibles d'entraîner la suspension ou la révocation de permis ou d'autorisations détenus par le Groupe, ou des injonctions de suspendre, voire de cesser, certaines activités ou services ; dès qu'elles constatent la moindre non-conformité. Ces mesures peuvent être assorties d'amendes, de sanctions administratives ou pénales, pouvant affecter défavorablement et significativement l'image, les activités, la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Enfin, le domaine de la finance est également impacté par une réglementation en lien avec l'environnement. En effet, le règlement européen UE/2020/852 du 18 juin 2020 (« règlement Taxonomie ») s'inscrit dans la politique de finance durable déployée par l'Union européenne (UE). Il définit un cadre destiné à favoriser les investissements durables par une information améliorée des acteurs du marché financier. Le Groupe s'est donc organisé pour qualifier ses activités.

Effets potentiels pour le Groupe

- La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché
- Le délai d'obtention de permis ou autorisations d'exploiter
- Le non-renouvellement de contrats municipaux
- La difficulté d'obtenir des investissements « durables »

Risques corrélés

- Risques environnementaux et industriels
- Risques liés aux contrats de longue durée
- Risques liés à l'évolution des marchés
- Risques liés au dérèglement climatique et aux catastrophes naturelles

Gestion du risque

Veolia est amené en permanence, conformément à des prescriptions légales, réglementaires ou administratives (*cf.* chapitre 1, section 1.6 *supra*), ou pour des mesures de prévention ou de protection particulières, à engager des dépenses ou des investissements pour maintenir la conformité des installations dont elle a la responsabilité.

Veolia continue à engager les moyens nécessaires pour se conformer à ses obligations en matière d'environnement, d'hygiène, de sécurité et de gestion du risque sanitaire. 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 réglementaire.
Estimant que la conformité aux exigences réglementaires ne permet pas à elle seule d'assurer une gestion complète des risques sanitaires et environnementaux, Veolia met aussi en place des actions volontaristes reposant sur des procédures strictes de prévention et de contrôle avec une approche globale, en particulier dans les offres multiservices (par exemple, analyse des dangers, évaluation des impacts, maîtrise des points critiques et contrôle).

Le Groupe réalise par ailleurs une veille active au niveau de la recherche, sur des sujets comme les paramètres biologiques émergents ou la toxicité des mélanges. Il développe des projets de recherche, seul ou en partenariat avec des centres de recherche ou des organismes spécialisés français ou étrangers, sur certains sujets jugés prioritaires.

Dans le cadre de la mise en place la taxonomie, Veolia s'est organisé dès la fin de l'année 2020, sous l'impulsion de son comité exécutif, pour être en mesure de fournir l'ensemble des données requises. Les équipes techniques et financières (au siège et dans les *Business Units*, au plus près des installations) ont mis en place un protocole visant à définir les modalités d'application des règlements délégués aux activités de Veolia (*cf.* chapitre 4, section 4.5 *infra*).

Risques de corruption et liés à l'intégrité des affaires

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
Des actes de collaborateurs, de mandataires sociaux ou de parties prenantes externes contrevenant aux principes affirmés par le Groupe dans ses programmes de conformité pourraient exposer les sociétés du Groupe à des sanctions pénales et civiles ainsi qu'à une dégradation de sa réputation. La prévention de la corruption et d'autres comportements contraires à l'intégrité des affaires constitue un enjeu majeur pour le Groupe et l'ensemble de ses collaborateurs. Le Groupe se doit d'être particulièrement vigilant vis-à-vis de ces risques au vu notamment de la nature de ses marchés, du montant des investissements engagés et des difficultés propres à certains pays dans lesquels l'activité est exercée.	■ L'image du Groupe ■ La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché ■ La perte de contrats publics et industriels ■ Le renouvellement de contrats publics et industriels **Risques corrélés** ■ Risques liés au climat des affaires ■ Risques liés à la sélection et à l'intégration des acquisitions

Gestion du risque

La direction de la conformité a pour mission de renforcer la culture de la conformité au sein du Groupe et dans ses relations avec les tiers, de détecter toute non-conformité et de les traiter de manière appropriée, afin de protéger le Groupe contre les risques de non-conformité.

À cet égard, le Groupe met en œuvre des programmes de conformité comportant notamment des normes, procédures, un dispositif d'alerte, de la formation ainsi que des actions d'évaluation et de contrôle.
La gestion des tiers (clients, fournisseurs, partenaires, etc.) représente un des principaux enjeux de la conformité, car ceux-ci constituent une source potentielle non négligeable d'exposition aux risques de conformité pour le Groupe. Veolia traite cette question via un processus global d'évaluation des tiers dont la mise en œuvre repose sur l'action de fonctions clés telles que la sûreté, les achats et la conformité.

Le dispositif de gestion de ces risques de corruption et liés à l'intégrité des affaires est exposé de manière détaillée au chapitre 4, section 4.6.3 *infra*.

Risques liés aux droits de l'Homme

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
De par l'étendue géographique de ses activités, le Groupe est exposé au risque de non-respect par des parties prenantes, notamment externes (sous-traitants, fournisseurs, partenaires), des principes édictés par la politique droits de l'Homme du Groupe.	■ L'image du Groupe ■ La difficulté à remporter de nouvelles parts de marché ■ La perte de contrats publics et industriels ■ Le renouvellement de contrats publics et industriels **Risques corrélés** ■ Risques liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs

Gestion du risque

Le Groupe s'engage depuis des années pour le respect des droits de l'Homme de ses salariés, de ceux de ses sous-traitants et fournisseurs mais aussi des communautés situées dans les territoires où il intervient.

Le programme droits de l'Homme de Veolia vise, dans le cadre de l'application stricte des valeurs du Groupe, à conserver la confiance des parties prenantes internes et externes, à renforcer l'attractivité et la différenciation commerciale, et ainsi à préserver la réputation du Groupe. Ce programme s'inscrit entièrement dans la démarche de la raison d'être portée par Veolia.

Cet attachement aux droits de l'Homme se retrouve formulé dans ses engagements pour un développement durable (*cf.* section 4.1.1 *infra*) ainsi que dans les valeurs fondamentales et principes édictés dans son Guide Éthique (*cf.* section 4.6.1.1 *infra*).

Le dispositif de gestion des risques lié aux droits de l'Homme est exposé de manière exhaustive au chapitre 4 section 4.6.4 *infra*.

Risques liés aux contrats de longue durée

Identification du risque

Description du risque	Effets potentiels pour le Groupe
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. Par ailleurs, 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. 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 en cas de résiliation ou de modification unilatérale du contrat par la collectivité publique cocontractante.	■ La remise en cause de l'équilibre économique de contrats **Risques corrélés** ■ Pas de risques corrélés

Gestion du risque

Le modèle d'affaires de Veolia s'appuie sur une diversité de modèles contractuels, et notamment de durées variées, lui permettant de limiter les potentiels effets négatifs associés aux contrats de longue durée. Le Groupe est diligent dans la prévention contractuelle de ces risques.

La direction juridique du Groupe 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) a conduit à élaborer des règles de vigilance destinées à guider les collaborateurs dans leurs comportements et dans l'élaboration des documents juridiques, et à veiller à leur respect.

En cas d'évolutions pouvant impacter la rentabilité prévue, des mécanismes contractuels peuvent s'appliquer afin de rétablir l'équilibre financier initialement voulu. Ils peuvent être d'application plus ou moins automatique en cas de survenance d'événements identifiés dans le contrat (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.

3

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE RFA

3.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION **110**

3.1.1 Composition du conseil d'administration et liste des mandats et fonctions des administrateurs 110

3.1.2 Renouvellement et nominations proposés à l'assemblée générale du 27 avril 2023 126

3.1.3 Condamnations, faillites, conflits d'intérêts et autres informations 126

3.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS **127**

3.2.1 Fonctionnement du conseil d'administration 127

3.2.2 Fonctionnement des comités du conseil d'administration 139

3.3 DIRECTION GÉNÉRALE ET COMITÉ EXÉCUTIF **146**

3.3.1 Mode d'exercice de la direction générale 146

3.3.2 Limitation des pouvoirs de la directrice générale 148

3.3.3 Comité exécutif 148

3.4 RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES **149**

3.4.1 Rémunération des dirigeants et des administrateurs 149

3.4.2 Retraites et autres avantages 170

3.4.3 Plans d'intéressement long terme 173

3.4.4 Éléments soumis au vote des actionnaires conformément aux articles L. 225-37 et L. 22-10-34 du Code de commerce 184

3.5 PARTICIPATION DES MANDATAIRES SOCIAUX ET DES DIRIGEANTS AU CAPITAL **198**

3.5.1 Participation des administrateurs et opérations réalisées sur les titres Veolia Environnement 198

3.5.2 Opérations réalisées par les dirigeants sur les titres Veolia Environnement 199

3.6 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES **200**

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

3.1 Composition du conseil d'administration

3.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LISTE DES MANDATS ET FONCTIONS DES ADMINISTRATEURS

3.1.1.1 Profil du conseil d'administration au 31 décembre 2022

13
Administrateurs

1
Censeur

70 %
Administrateurs indépendants (1)

2
Administrateurs représentant les salariés

1
Administratrice représentant les salariés actionnaires

61
Âge moyen des administrateurs

3
Administrateurs de nationalité étrangère

60 %
de femmes administratrices (2)

À l'exception des administrateurs représentant les salariés et du censeur, les membres du conseil d'administration sont nommés individuellement par l'assemblée générale ordinaire sur proposition du conseil d'administration qui lui-même reçoit les propositions du comité des nominations. Ils peuvent être révoqués à tout moment par décision de l'assemblée générale. Chaque administrateur, à l'exception des administrateurs représentant les salariés et de l'administratrice représentant les salariés actionnaires, doit être propriétaire d'au moins 750 actions de la Société sous la forme nominative.

Enfin, le conseil d'administration de la Société comprend également un représentant du comité social et économique de 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 3.2.1.2 *infra* et à la section 3.2.2 *infra*.

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

3.1.1.2 Tableau de composition du conseil au 31 décembre 2022

	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre d'actions	Nombre de mandats dans sociétés cotées hors VE [1]	Indépendance	Début du mandat Échéance du mandat	Ancienneté au conseil (année)	Taux individuel d'assiduité au CA	Comités: Comptes et audit	Comités: Nominations	Comités: Rémunérations	Comités: Recherche, Innovation et Développement Durable	Comités: Raison d'être
Antoine Frérot *président du conseil d'administration*	64	M	Française	120 634	0		07/05/2010 AG 2026	12	100 %		●			●
Estelle Brachlianoff *directrice générale*	50	F	Française	18 308	1		15/06/2022 AG 2026	1	100 %					
Louis Schweitzer *vice-président*	80	M	Française	37 064	0		30/04/2003 **AG 2023**	19	100 %		●	●		●
Maryse Aulagnon *administratrice référente*	73	F	Française	12308 [2]	0	✦	16/05/2012 **AG 2023**	10	100 %		●	●		●
Pierre-André de Chalendar	64	M	Française	5 894	2	✦	22/04/2021 AG 2025	2	100 %		●			●
Isabelle Courville	60	F	Canadienne	1 000	2	✦	21/04/2016 AG 2024	6	100 %	●	●		●	●
Clara Gaymard	63	F	Française	750	2	✦	22/04/2015 **AG 2023**	7	100 %				●	
Marion Guillou	68	F	Française	1 170	1	✦	12/12/2012 AG 2025	10	91,67 %			●	●	
Franck Le Roux ✪ [3]	58	M	Française	N/A	0		15/10/2018 15/10/2026	4	100 %	●		●		●
Agata Mazurek-Bąk ◆ [3][4]	46	F	Polonaise	1 913	0		02/08/2022 AG 2026	1	100 %	●				
Pavel Páša ✪ [3]	58	M	Tchèque	N/A	0		15/10/2014 15/10/2026	8	100 %				●	
Nathalie Rachou	65	F	Française	3 656	2	✦	16/05/2012 AG 2024	10	100 %	●				●
Guillaume Texier	49	M	Française	894	1	✦	21/04/2016 AG 2024	6	100 %	●			●	
Enric Xavier Amiguet I Rovira ▲	54	M	Espagnole	N/A	0	N/A	15/6/2022 Octobre 2025	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Nombre de réunions 2022									**12**	**6**	**6**	**4**	**3**	**2**
TAUX DE PRÉSENCE MOYEN 2022									**99 % [5]**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

● *Président/Présidente* ● *Membre* ✪ *Administrateur représentant les salariés* ◆ *Administratrice représentant les salariés actionnaires* ▲ *Censeur*
✦ *Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.*
N/A : non applicable.
(1) VE : Veolia Environnement.
(2) Dont 8 740 actions détenues par MAB-Finances (Finestate) dont Maryse Aulagnon est l'actionnaire majoritaire.
(3) Les administrateurs représentant les salariés et l'administratrice représentant les salariés actionnaires ne sont pas comptabilisés pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 10.3 du code AFEP-MEDEF (cf. chapitre 3, section 3.2.1.1 infra).
(4) M. Romain Ascione a été nommé par l'assemblée générale du 15 juin 2022 en qualité de remplaçant de Mme Agata Mazurek-Bąk pour une durée de quatre ans prenant fin à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025. Il est appelé à assurer les fonctions de Mme Agata Mazurek-Bąk en cas de vacance du poste de cette dernière.
(5) La faculté de participer par des moyens de télétransmission a été utilisée 7 fois par les administrateurs en 2022.

3.1.1.3 Liste des mandats et fonctions des administrateurs

Les mandats exercés par les administrateurs mentionnés ci-dessous sont donnés au 31 décembre 2022 sur la base des informations actualisées ou connues au jour du dépôt du présent Document d'enregistrement universel auprès de l'Autorité des marchés financiers :

ANTOINE FRÉROT

Président du conseil d'administration de Veolia Environnement* ; membre du comité des nominations ; membre de la raison d'être

64 ans
Français

Première nomination :
7 mai 2010

Renouvellement :
15 juin 2022

Échéance du mandat :
AG 2026

Nombre d'actions détenues :
120 634

Compétences :

Né le 3 juin 1958 à Fontainebleau (France), **Antoine Frérot** est diplômé de l'École polytechnique (promotion 1977), ingénieur du corps des Ponts et Chaussées et docteur de l'École nationale des ponts et chaussées.

Après avoir commencé sa carrière en 1981 comme ingénieur chercheur au bureau central d'études pour l'Outre-Mer, il rejoint en 1983 le Centre d'études et de recherche de l'École nationale des ponts et chaussées comme chef de projet, puis en devient directeur adjoint de 1984 à 1988. De 1988 à 1990, il occupe la fonction de responsable d'opérations financières au Crédit national. En 1990, Antoine Frérot rejoint la Compagnie générale des eaux comme chargé de mission, et devient en 1995 directeur général de CGEA Transport. En 2000, il est nommé directeur général de CONNEX, activité Transport de Vivendi Environnement, et membre du directoire de Vivendi Environnement. En janvier 2003, il est nommé directeur général de Veolia Eau, la Division Eau de Veolia Environnement*, et directeur général adjoint de Veolia Environnement*. En novembre 2009, il est nommé directeur général et, en décembre 2010, président-directeur général de Veolia Environnement*. Le 1er juillet 2022, suite à la dissociation des fonctions de président et de directeur général, il devient président du conseil d'administration de Veolia Environnement*.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années
En France : • président de la Fondation d'Entreprise Veolia Environnement VE ; • représentant permanent de Veolia Environnement* au sein du conseil d'administration de l'Institut Veolia Environnement VE ; • administrateur de la société des Amis du musée du quai Branly – Jacques Chirac ; • président de l'association Anvie ; • président de l'association Centre d'arts plastiques de Royan ; • administrateur du CNER, Fédération des agences de développement et des comités d'expansion économique ; • président de l'Institut de l'entreprise.	**En France :** • directeur général de Veolia Environnement* ; • co-gérant de Veolia Eau – Compagnie générale des eaux VE ; • administrateur de la Société des eaux de Marseille VE ; • administrateur de l'association des anciens élèves de l'École polytechnique (l'AX) ; • administrateur de l'association des Amis de la Bibliothèque nationale de France ; • administrateur de Transdev Group ; • vice-président au conseil d'orientation de l'Institut de l'entreprise (association).

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
** : société cotée.*
VE : société du Groupe.

Expérience des métiers Veolia — *Expérience internationale* — *Affaires publiques* — *R&D* — *Banque Finance* — *RSE*

ESTELLE BRACHLIANOFF

Directrice générale et administratrice de Veolia Environnement

50 ans
Française

Première nomination :
15 juin 2022

Échéance du mandat :
AG 2026

Nombre d'actions détenues :
18 308

Compétences :

Née le 26 juillet 1972, **Estelle Brachlianoff** est diplômée de l'École polytechnique et de l'école d'ingénieurs des Ponts et Chaussées. Elle a rejoint la direction des infrastructures du Val-d'Oise de l'agglomération parisienne en 1998 en tant que chef du service des grandes infrastructures. En 2002, elle devient conseillère du préfet de la région Île-de-France, chargée des transports et de l'aménagement. Elle rejoint Veolia Propreté en 2005 en tant que conseillère spéciale auprès du PDG. Elle a occupé le poste de DG de Veolia Propreté Nettoyage et Multiservices à partir de 2008 et de Veolia Propreté Île-de-France à partir de 2010. En 2012, elle est devenue DG de Veolia Propreté au Royaume-Uni. Elle a également été membre du comité du président de la Confédération de l'industrie britannique (CBI) de 2013 à 2018 et elle a été présidente de la Chambre française de Grande-Bretagne de juin 2016 à juillet 2018. Membre du comité exécutif de Veolia depuis 2013 et directrice de la zone Royaume-Uni et Irlande de 2013 à 2018, Estelle Brachlianoff a été directrice générale déléguée de Veolia du 1er septembre 2018 au 30 juin 2022. Depuis 2019, Estelle Brachlianoff est membre du conseil de surveillance d'Hermès International et membre de son comité d'audit et des risques et de son comité CAG-CSR. Elle a été nommée administratrice de Veolia Environnement le 15 juin 2022 et a pris la succession d'Antoine Frérot à la direction générale de la Société à compter du 1er juillet 2022.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats

En France :

- membre du conseil de surveillance, du comité d'audit et des risques et du comité des rémunérations, des nominations, de la gouvernance et de la RSE de Hermès International* ;
- Présidente du conseil d'administration de la Société des Eaux de Marseille VE ;
- Co-gérante de Veolia Eau – Compagnie générale des Eaux VE.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats

En France :

- administratrice de SARP VE ;
- administratrice de SARP Industries VE ;
- Présidente de Veolia Énergie France VE ;
- Présidente de Veolia Propreté VE ;
- Présidente de Veolia Water VE ;
- Présidente-directrice générale et administratrice de Veolia Énergie international VE ;
- Présidente-directrice générale et administratrice de Veolia Africa VE ;
- membre du conseil de surveillance et membre du comité de sélection de Zodiac Aerospace.

À l'étranger :

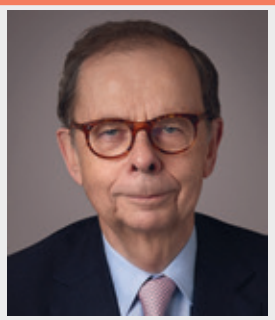
- Présidente et administratrice de Veolia Holding America Latina SA (Espagne) VE ;
- administratrice de Veolia Japan K.K. (Japon) VE ;
- présidente et administratrice de Comgen (Australie) VE ;
- présidente et administratrice de Veolia Environmental Services Australia (Australie) VE ;
- présidente et administratrice de Veolia China Holding (Hong Kong) VE ;
- présidente et administratrice de Veolia Environmental Services China (Hong Kong) VE ;
- administratrice de Veolia Energy UK Plc
- (Royaume-Uni) VE ;
- administratrice de Veolia Environmental Services UK (Royaume-Uni) VE ;
- administratrice de Veolia ES Holding UK
- (Royaume-Uni) VE ;
- administratrice de Veolia UK Limited
- (Royaume-Uni) VE ;
- administratrice de Veolia Water UK Limited VE ;
- présidente et administratrice de VE Development Centre (Royaume-Uni) VE ;
- présidente-directrice générale de Veolia Environmental Services UK Ltd (Royaume-Uni) VE ;
- directrice générale de Veolia ES Holdings UK (Royaume-Uni) VE ;
- présidente et administratrice de Veolia Decommissioning Services Norway AS (Norvège) VE.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
** : société cotée.*
VE : société du Groupe.

Expérience des métiers Veolia — *Expérience internationale* — *Affaires publiques* — *RSE* — *Digital*

LOUIS SCHWEITZER

Administrateur de Veolia Environnement* ; vice-président du conseil ; président du comité des nominations ; membre du comité des rémunérations ; président du comité de la raison d'être



80 ans
Français

Première nomination :
30 avril 2003

Renouvellement :
18 avril 2019

Échéance du mandat :
AG 2023

Nombre d'actions détenues :
37 064

Compétences :

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'en mai 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 a été commissaire général à l'investissement du 23 avril 2014 au 8 janvier 2018. Par ailleurs, il est représentant spécial du ministre de l'Europe et des Affaires étrangères pour le Japon depuis 2013.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années
Fonction principale exercée en dehors de la Société : • président de la Fondation droit animal, éthique et sciences. **Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :** **En France :** • président du conseil de surveillance de Tallano Technologie SAS ; • président de la fondation des Écoles d'art américaines de Fontainebleau ; • président de la fondation Adrienne et Pierre Sommer ; • président du conseil d'administration de la maison de la culture MC 93 ; • vice-président de l'IHU Méditerranée infection ; • vice-président de la société des Amis du musée du quai Branly – Jacques-Chirac.	**En France :** • président par intérim du conseil de la fondation nationale des sciences politiques ; • Président d'initiative France ; • président du conseil d'administration du Festival d'Avignon ; • commissaire général à l'investissement ; • administrateur référent de Veolia Environnement* ; • président du comité des rémunérations de Veolia Environnement* ; • membre du conseil du Musée du Quai Branly ; • président du Conseil des affaires étrangères ; • membre du conseil d'administration de BPI France.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
** : société cotée.*
VE : société du Groupe.

Expérience internationale *Affaires publiques* *Industrie* *Banque Finance* *RSE*

MARYSE AULAGNON

Administratrice indépendante de Veolia Environnement* ; administratrice référente ; présidente du comité des rémunérations ; membre du comité des nominations ; membre du comité de la raison d'être

73 ans
Française

Première nomination :
16 mai 2012

Renouvellement :
18 avril 2019

Échéance du mandat :
AG 2023

Nombre d'actions détenues :
12 308**

Compétences :

Maryse Aulagnon était présidente fondatrice du groupe Affine, composé de deux foncières cotées à Paris et Bruxelles, spécialisées en immobilier d'entreprise ; elle anime aujourd'hui MAB-Finances (Finestate), société d'investissement dédiée à l'investissement en immobilier résidentiel géré (coliving). Mme Aulagnon est titulaire d'un DESS en sciences économiques et diplômée de l'Institut d'études politiques et de l'École nationale d'administration. Elle est maître des requêtes honoraire au conseil d'État (1975-1979). Après avoir occupé différents postes à l'Ambassade de France aux États-Unis (1979-1981) et dans plusieurs cabinets ministériels (budget, industrie), elle entre en 1984 dans le groupe Compagnie générale d'électricité (aujourd'hui Alcatel) en tant que directrice des affaires internationales. Elle rejoint ensuite Euris en qualité de directrice générale dès sa création en 1987. Elle fonde le groupe Affine en 1990. Elle a été administratrice d'Air-France KLM* (présidente du comité d'audit) de juillet 2010 à mai 2021 et elle est présidente de la Fédération des Sociétés immobilières et foncières (FSIF) depuis avril 2019. Enfin, elle est active dans plusieurs organismes professionnels (Fondation Palladio, Club de l'Immobilier, Université de la Ville de Demain, etc.), ainsi qu'auprès d'organisations et associations culturelles et universitaires (Fondation des Sciences Po, Le Siècle, Groupe d'acquisition pour l'art contemporain [GAAC], etc.).

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- présidente-directrice générale de MAB-Finances (Finestate).

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

En France :

- présidente de la Fédération des sociétés immobilières et foncières (FSIF) ;
- administratrice du Théâtre national de l'Opéra-Comique.

À l'étranger :

- administratrice de Holdaffine BV, groupe MAB-Finances (Pays-Bas).

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :

- administratrice d'Air-France KLM* ;
- membre du conseil de surveillance du groupe BPCE (Banque populaire Caisse d'Épargne) ;
- présidente-directrice générale d'Affine RE* ;
- représentante d'Affine RE* et de MAB-Finances (Finestate) au sein des organes sociaux des différentes entités du groupe Affine ;
- membre du conseil exécutif du MEDEF.

À l'étranger :

- représentante d'Affine RE, présidente de Banimmo*, groupe Affine (Belgique).

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
** : société cotée.*
*** : dont 8 740 actions détenues par MAB-Finances (Finestate) dont Maryse Aulagnon est l'actionnaire majoritaire.*
VE : société du Groupe.

Expérience des métiers Veolia — *Expérience internationale* — *Affaires publiques* — *Banque Finance* — *RSE*

PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR

Administrateur indépendant de Veolia Environnement ; membre du comité des nominations ; membre du comité de la raison d'être

64 ans
Français

Première nomination :
22 avril 2021

Échéance du mandat :
AG 2025

Nombre d'actions détenues :
5 894

Compétences :

Pierre-André de Chalendar, diplômé de l'ESSEC et ancien élève de l'École nationale d'administration, ancien inspecteur des Finances, a été adjoint du directeur général chargé de l'Énergie et des Matières premières au ministère de l'Industrie.Il entre en 1989 à la Compagnie de Saint-Gobain comme directeur du plan. Il occupe ensuite les postes de vice-président des Abrasifs Europe entre 1992 et 1996, président de la branche Abrasifs de 1996 à 2000, il a été nommé en 2003 directeur général adjoint de la Compagnie de Saint-Gobain en charge du pôle Distribution Bâtiment.Nommé directeur général délégué de la Compagnie de Saint-Gobain en mai 2005, puis élu administrateur en juin 2006, il est nommé directeur général de la Compagnie de Saint-Gobain en juin 2007 et président-directeur général en juin 2010. À compter du 1er juillet 2021, il en devient président non exécutif.Pierre-André de Chalendar est par ailleurs administrateur de BNP Paribas.Depuis juillet 2017, il est co-président de La Fabrique de l'Industrie et président du conseil de surveillance de l'ESSEC depuis février 2019.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années
Fonction principale exercée en dehors de la Société : • président de la Compagnie de Saint-Gobain*. **Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :** **En France :** • administrateur de BNP Paribas* ; • co-président de La Fabrique de l'industrie ; • président du conseil de surveillance de l'ESSEC.	**En France :** • directeur général de la Compagnie de Saint-Gobain ; • vice-président d'Entreprises pour l'Environnement.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
** : société cotée.*
VE : société du Groupe.

Expérience des métiers Veolia *Expérience internationale* *Affaires publiques* *Industrie* *R&D* *Banque Finance* *RSE*

ISABELLE COURVILLE

Administratrice indépendante de Veolia Environnement* ; présidente du comité recherche, innovation et développement durable ; membre du comité des comptes et de l'audit ; membre du comité des nominations ; membre du comité de la raison d'être

60 ans
Canadienne

Première nomination :
21 avril 2016

Renouvellement :
22 avril 2020

Échéance du mandat :
AG 2024

Nombre d'actions détenues :
1 000

Compétences :

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. Elle a été présidente du conseil d'administration de la Banque Laurentienne du Canada de 2013 jusqu'au 9 avril 2019 puis a été nommée présidente du conseil d'administration de Canadian Pacific Railway*. Elle siège également au conseil d'administration de SNC Lavalin* et est membre du conseil d'administration de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années
Fonction principale exercée en dehors de la Société : • présidente du conseil d'administration de Canadian Pacific Railway* (Canada). **Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :** **À l'étranger :** • membre du comité d'audit, du comité de la gouvernance, du comité des rémunérations et du comité des risques de Canadian Pacific Railway* (Canada) ; • administratrice, présidente du comité des ressources humaines et membre du comité de gouvernance et d'éthique de SNC Lavalin* (Canada).	**En France :** • administratrice de Gecina*. **À l'étranger :** • présidente du conseil d'administration de la Banque Laurentienne (Canada).

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
** : société cotée.*
VE : société du Groupe.

Expérience des métiers Veolia — *Expérience internationale* — *Affaires publiques* — *Industrie* — *Banque Finance* — *RSE*

CLARA GAYMARD

Administratrice indépendante de Veolia Environnement* ; membre du comité recherche, innovation et développement durable

63 ans
Française

Première nomination :
22 avril 2015

Renouvellement :
18 avril 2019

Échéance du mandat :
AG 2023

Nombre d'actions détenues :
750

Compétences :

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 1er février 2016, elle a rejoint RAISE, en tant que cofondatrice associée avec Gonzague de Blignières.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- cofondatrice de RAISE.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

En France :

- administratrice et présidente du comité d'audit de la performance de LVMH Moët Hennessy – Louis Vuitton* ;
- administratrice, membre du comité d'audit et du comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat de Bouygues* ;
- administratrice de Sages.

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :

- administratrice et membre du comité de gouvernance de Danone* ;
- membre du comité des rémunérations de Veolia Environnement*.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
** : société cotée.*
VE : société du Groupe.

Expérience internationale *Affaires publiques* *Industrie* *Banque Finance* *RSE* *Digital*

MARION GUILLOU

Administratrice indépendante de Veolia Environnement* ; membre du comité des rémunérations ; membre du comité recherche, innovation et développement durable

68 ans
Française

Première nomination :
12 décembre 2012

Renouvellement :
22 avril 2021

Échéance du mandat :
AG 2025

Nombre d'actions détenues :
1 170

Compétences :

Marion Guillou est diplômée de l'École polytechnique (promotion 1973), docteur en sciences des aliments et ingénieure générale honoraire des ponts, des eaux et des forêts. Elle est membre de l'Académie des technologies et de l'Académie d'agriculture de France. Elle a été directrice générale de l'alimentation au ministère de l'Agriculture (1996-2000). Elle a dirigé l'Institut national de la recherche agronomique (INRA) pendant quatre années (2000-2004), avant d'en être nommée présidente-directrice générale (2004-2012), où elle a contribué à l'orientation des recherches autour de l'agriculture, l'alimentation, l'environnement et à l'ouverture internationale. Elle a également présidé le Consortium national pour l'agriculture, l'alimentation, la santé animale et l'environnement (2010-2015) et l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France – Agreenium (2015-2020). Enfin, elle a été conseillère d'État en service extraordinaire de juin 2017 à 2020.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- administratrice indépendante.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

En France :

- administratrice, membre du comité de gouvernance, d'éthique, des nominations et de la RSE et du comité des rémunérations de BNP Paribas* ;
- membre du conseil d'administration de l'IFRI (Institut français des relations internationales) ;
- vice-présidente du conseil d'administration de Care-France ;
- membre du Haut Conseil pour le climat ;
- présidente du Fonds de dotation pour la préservation de la biodiversité des espèces cultivées et de leurs apparentées sauvages ;
- vice-présidente de l'Académie d'agriculture de France.

À l'étranger :

- membre du Board of Trustees et présidente du comité stratégique de l'Alliance (fusion de Bioversity et du CIAT) ;
- membre du Board de Bioversity ;
- membre du Board du CIAT ;
- membre de l'Independent Steering Committee d'AICCRA (adaptation au changement climatique en Afrique).

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :

- président du comité stratégique de l'ASPAC ;
- membre du conseil de l'ordre national de la Légion d'honneur ;
- conseillère d'État en service extraordinaire ;
- administratrice d'Imerys* ;
- membre du conseil d'administration d'Universcience ;
- présidente du conseil d'administration de l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France – Agreenium ;
- membre du conseil d'administration de l'IHEST.

À l'étranger :

- membre de l'Independent Steering Committee du programme CCAFS.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
** : société cotée.*
VE : société du Groupe.

Expérience internationale *Affaires publiques* *R&D* *RSE*

FRANCK LE ROUX

Administrateur de Veolia Environnement* représentant les salariés ; chargé de mission protection sociale ; membre du comité des comptes et de l'audit ; membre du comité des rémunérations ; membre du comité de la raison d'être

58 ans
Français

Première nomination :
15 octobre 2018

Renouvellement :
15 octobre 2022

Échéance du mandat :
15 octobre 2026

Nombre d'actions détenues (1) :
N/A

Compétences :

Franck Le Roux a rejoint la Compagnie générale des eaux le 31 août 1983 dans le cadre du contrat du syndicat des eaux d'Île-de-France (SEDIF) en qualité de technicien de réseau d'eau potable. Il a été reçu à l'examen d'inspecteur en juin 1986. Entré à la Confédération générale du travail (CGT) en 1984, il a obtenu son premier mandat de délégué du personnel en 1985. Élu à la Commission exécutive de la Fédération CGT des services publics et animateur du collectif eau fédéral, il a été négociateur de la convention collective eau et assainissement entre 1997 et 2009. Il est délégué syndical central de la Compagnie générale des eaux puis de l'UES Veolia Eau depuis 1999. Il est aussi représentant syndical CGT du Groupe Veolia depuis sa création (Vivendi Environnement) et a négocié le premier accord avec le Groupe en 2002.
Il occupe à présent la fonction de chargé de mission protection sociale auprès de la direction des ressources humaines de la société Veolia Eau-Compagnie générale des eaux[VE].

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandatsé	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années
Fonction principale exercée en dehors de la Société : • Néant **Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :** • Néant	• Néant

*: *société cotée.VE : société du Groupe.N/A : non applicable.*
(1) Conformément aux dispositions légales et statutaires, les administrateurs représentant les salariés n'ont pas l'obligation de détenir des actions de la Société en cette qualité. Franck Le Roux est détenteur de parts de FCPE investis en actions Veolia Environnement (FCPE Sequoia Classique, compartiments Plus 2018, Plus 2019, Plus 2020, Plus 2021 et Plus 2022 du FCPE Sequoia Plus).

Expérience des métiers Veolia *RSE*

AGATA MAZUREK-BĄK

Administratrice représentant les salariés actionnaires* de Veolia Environnement ; membre du comité des comptes et de l'audit

45 ans
Polonaise

Première nomination :
15 juin 2022

Échéance du mandat :
AG 2026

Nombre d'actions détenues :
1 913

Compétences :

Agata Mazurek-Bąk possède une solide expérience dans le domaine de la finance (elle est titulaire d'une maîtrise en économie et a cinq ans d'expérience dans l'audit et le conseil, y compris la certification des comptes selon les normes comptables polonaises et internationales). Elle a rejoint le Groupe en 2005 pour mettre en place des structures de contrôle et mettre en œuvre un Centre de services partagés pour la Pologne, qu'elle a géré pendant près de dix ans en tant que directrice générale. Au cours des années suivantes, elle a occupé divers postes de direction au sein du Groupe dans le domaine des finances, des achats ou des projets stratégiques dans les opérations. Depuis 2019, elle est responsable des ressources humaines. Elle est titulaire d'un certificat Green Belt Lean Six Sigma et supervise l'activité RSE en Pologne gérée par la Fondation Veolia. Elle a été nommée administratrice de Veolia Environnement le 15 juin 2022.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats

En France :

- membre du conseil d'administration de l'Association des actionnaires-salariés de Veolia Environnement.

À l'étranger :

- directrice des ressources humaines de Veolia Polska [VE] et de la zone Europe centrale et orientale ;
- membre du directoire de Veolia Energia Polska [VE] ;
- membre du conseil de surveillance de Veolia Energia Warszawa [VE] ;
- membre du conseil de surveillance de Veolia Energia Poznan [VE] ;
- membre du conseil de surveillance de Veolia Energia Lodz [VE] ;
- membre du directoire de la Fondation Veolia Polska (Fundacja Veolia Polska) [VE] ;
- membre du conseil de surveillance de Institut Environmentalnych Sluzeb A.S. [VE] ;
- membre du conseil de surveillance de la CCI France Pologne.

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

À l'étranger :

- membre du directoire de l'association Technologia W Spódnicy (Stowarzyszenie TWS) ;
- administratrice de Litesko LCC [VE] ;
- administratrice de Vilniaus Energija LLC [VE].

VE : société du Groupe.
N/A : non applicable.

** M. Romain Ascione a été nommé par l'assemblée générale du 15 juin 2022 en qualité de remplaçant de Mme Agata Mazurek-Bąk pour une durée de quatre ans prenant fin à l'issue de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025. Il est appelé à assurer les fonctions de Mme Agata Mazurek-Bąk en cas de vacance du poste de cette dernière.*

Expérience des métiers Veolia — *Expérience internationale* — *Banque Finance* — *RSE* — *Digital*

PAVEL PÁŠA

Administrateur de Veolia Environnement* représentant les salariés ; membre du comité recherche, innovation et développement durable

58 ans
Tchèque

Première nomination :
15 octobre 2014

Renouvellement :
15 octobre 2022

Échéance du mandat :
15 octobre 2026

Nombre d'actions détenues [1] :
N/A

Compétences :

Pavel Páša est salarié de Veolia depuis 1995. Il occupe la fonction de spécialiste santé et sécurité au sein de la société tchèque Veolia Česka Republika a.s.VE, spécialisée dans l'assainissement de l'eau.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années
Fonction principale exercée en dehors de la Société : • Néant **Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :** • Néant	• Néant

** : société cotée. VE : société du Groupe.*
N/A : non applicable.
*(1) Conformément aux dispositions légales et statutaires, les administrateurs représentant les salariés n'ont pas l'obligation de détenir des actions de la Société en cette qualité. Pavel Pá**ša** est détenteur de parts de FCPE investis en actions Veolia Environnement (FCPE Sequoia Classique, compartiments Plus 2018, Plus 2019, Plus 2020, Plus 2021 et Plus 2022 du FCPE Sequoia Plus).*

Expérience des métiers Veolia *RSE*

NATHALIE RACHOU

Administratrice indépendante de Veolia Environnement* ; présidente du comité des comptes et de l'audit ; membre du comité de la raison d'être

65 ans
Française

Première nomination :
16 mai 2012

Renouvellement :
22 avril 2020

Échéance du mandat :
AG 2024

Nombre d'actions détenues :
3 656

Compétences :

Nathalie Rachou est diplômée de l'École des hautes études commerciales en 1978. Elle réalise la première partie de sa carrière chez Banque Indosuez (désormais Crédit Agricole). Après avoir été cambiste clientèle à Londres et à Paris de 1978 à 1982, elle devient responsable de la gestion actif-passif et des risques de marché jusqu'en 1986, puis crée l'activité sur le MATIF et la filiale de courtage de la banque. De 1991 à 1996, elle est secrétaire 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 a occupé par ailleurs, jusqu'en 2020, les mandats d'administratrice de Société Générale depuis 2008 (présidente du comité des risques et membre du comité de nomination), d'Altran Technologies (présidente du comité d'audit et membre du comité de nomination et rémunération) depuis 2012 et de *Senior Advisor* de Rouvier Associés depuis 2015. Elle est à ce jour *Non Executive Director* d'UBS Group AG*.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats

Fonction principale exercée en dehors de la Société :

- membre du conseil d'administration, du comité des risques et du comité des nominations et gouvernance d'UBS Group AG*.

Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :

En France :

- membre du conseil d'administration de l'AFIIP (société de gestion non cotée).

À l'étranger :

- membre du conseil de surveillance, présidente du comité des rémunérations et membre du comité des nominations et du gouvernement d'entreprise d'Euronext N.V.* (Pays-Bas).

Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années

En France :

- Senior Advisor de Rouvier Associés ;
- administratrice, présidente du comité des risques et membre du comité des nominations et du gouvernement d'entreprise de Société Générale* ;
- administratrice, présidente du comité d'audit et membre du comité des nominations et des rémunérations d'Altran Technologies* ;
- conseillère du commerce extérieur.

À l'étranger :

- administratrice, membre du comité d'audit, et membre du comité de nomination de Laird Plc* (Royaume-Uni) ;
- trustee du Dispensaire français (Royaume-Uni).

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
** : société cotée. VE : société du Groupe.*

Expérience internationale *Affaires publiques* *Banque Finance*

GUILLAUME TEXIER

Administrateur indépendant de Veolia Environnement* ; membre du comité des comptes et de l'audit ; membre du comité recherche, innovation et développement durable

49 ans
Français

Première nomination :
21 avril 2016

Renouvellement :
22 avril 2020

Échéance du mandat :
AG 2024

Nombre d'actions détenues :
894

Compétences :

Guillaume Texier est diplômé de l'École polytechnique et du Corps des mines. Il a commencé sa carrière dans l'administration où il a été notamment conseiller technique aux cabinets des ministres chargés de l'Écologie et de l'Industrie. Il a rejoint le groupe Saint-Gobain en 2005 où il a été successivement directeur du plan à Paris, directeur général du gypse au Canada, directeur des matériaux de toiture aux États-Unis et directeur de l'activité matériaux céramiques au plan mondial. De 2016 à 2018, il a été directeur financier de la Compagnie de Saint-Gobain*. Du 1er janvier 2019 à septembre 2021, il a été directeur général adjoint, directeur général de la région France, Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique de Saint-Gobain*. Depuis le 1er septembre 2021, il est directeur général de Rexel*.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années
Fonction principale exercée en dehors de la Société : • directeur général et administrateur de Rexel*. **Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :** **En France :** • président du conseil de l'Institut Mines Telecom Atlantique.	**En France :** • directeur général adjoint, directeur général de la région France, Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique de Saint-Gobain* ; • directeur financier de la Compagnie de Saint-Gobain*.

AG : assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.
** : société cotée. VE : société du Groupe.*

Expérience des métiers Veolia *Expérience internationale* *Affaires publiques* *Industrie* *Banque Finance*

ENRIC XAVIER AMIGUET I ROVIRA

Censeur de Veolia Environnement*

54 ans
Espagnol

Première nomination :
15 juin 2022

Échéance du mandat :
Octobre 2025

Nombre d'actions détenues :
N/A

Compétences :

Enric Xavier Amiguet i Rovira est titulaire d'un diplôme en relations publiques et protocole de l'école ESERP, d'un diplôme en marketing numérique et d'un diplôme en marketing écologique, ainsi que d'un Executive MBA de l'EADA. Il a rejoint Agbar en septembre 1995 au sein du Cabinet de la présidence et des relations publiques. Il a travaillé au sein du département consommateurs d'Aigües de Barcelona, puis du département marketing, coordonnant les différents sites web éducatifs et les sujets de marketing écologique. Au cours des huit dernières années, il a été membre du conseil d'administration de Suez, membre du comité RSE, Innovation, éthique, eau et planète durable et du comité stratégique, étant un poste élu par le comité d'entreprise européen de Suez. Il supervise, à ce jour, les projets de la fondation Agbar. Il a été nommé censeur au conseil d'administration de Veolia Environnement* le 15 juin 2022 afin notamment de contribuer par son expérience à l'intégration des anciens salariés de Suez chez Veolia.

Fonctions principales exercées en dehors de la Société – Autres mandats	Fonctions ou mandats échus au cours des cinq dernières années
Fonction principale exercée en dehors de la Société : • Néant **Autres mandats et fonctions exercés dans toute société/entité :** • Néant	**En France :** • Administrateur représentant les salariés et membre du comité RSE, innovation, éthique, eau et planète durable et du comité stratégique de Suez.

**: société cotée. VE : société du Groupe.*
N/A : non applicable.

Expérience des métiers Veolia *RSE*

3.1.2 RENOUVELLEMENT ET NOMINATIONS PROPOSÉS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 27 AVRIL 2023

La préparation du renouvellement du conseil d'administration a été initiée très en amont par le comité des nominations. S'appuyant sur les besoins exprimés lors des évaluations annuelles du fonctionnement du conseil d'administration, le comité a mandaté un cabinet de recrutement spécialisé, qui lui a proposé une longue liste de candidats, au sein de laquelle il a sélectionné une liste réduite. Le même cabinet spécialisé a procédé à l'évaluation des candidats pressentis, qui ont été auditionnés par le président du comité et le président du conseil d'administration.

Sur recommandation du comité des nominations, le conseil d'administration, lors de sa séance du 14 mars 2023, a décidé, de proposer à l'assemblée générale mixte du 27 avril 2023 le renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Maryse Aulagnon et la nomination de M. Olivier Andriès, Mme Véronique Bédague-Hamilius et M. Francisco Reynés en qualité d'administrateurs pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle de 2027 qui sera appelée à statuer sur les comptes clos le 31 décembre 2026.

Pour élaborer ses propositions à l'assemblée générale relatives à sa composition, le conseil d'administration, sur proposition du comité des nominations, a pris en considération plusieurs éléments :

- le départ de M. Louis Schweitzer, le plus expérimenté des administrateurs de la Société, qui, en tant que vice-président et président du comité des nominations, a joué un rôle décisif dans la succession du dirigeant - mandataire social et dans la modernisation du fonctionnement du conseil d'administration ;
- le changement de taille de Veolia à la suite du rapprochement avec Suez ;
- les besoins exprimés lors de l'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration : internationalisation du conseil d'administration, expérience de la direction générale de multinationales, connaissance des métiers de Veolia et profils ayant vocation à renforcer le comité des comptes et de l'audit.

La proposition de renouvellement de Mme Maryse Aulagnon et de nomination de M. Olivier Andriès, Mme Véronique Bédague-Hamilius et M. Francisco Reynés permet d'assurer une continuité et un renforcement du conseil d'administration selon les besoins identifiés.

3.1.3 CONDAMNATIONS, FAILLITES, CONFLITS D'INTÉRÊTS ET AUTRES INFORMATIONS

Sur la base des déclarations des membres du conseil d'administration à Veolia Environnement, il n'existe, à la connaissance de la Société, aucun lien familial entre les membres du conseil d'administration de la Société et, au cours des cinq dernières années : (i) aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée contre un membre du conseil d'administration de Veolia Environnement, (ii) aucun membre du conseil d'administration n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, (iii) aucune mise en cause et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée contre ces personnes par des autorités (y compris des organismes professionnels), et (iv) aucun administrateur n'a été interdit sur décision d'un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'une entreprise ni d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'une entreprise.

À la connaissance de la Société, aucun membre du conseil d'administration n'est en situation de conflit d'intérêts avéré ou potentiel vis-à-vis de Veolia Environnement. Outre les dispositions du Code de commerce applicables en matière de conventions réglementées, le règlement intérieur du conseil d'administration dispose que tout administrateur a l'obligation de faire part au conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et doit s'abstenir de participer au vote de toute délibération du conseil d'administration pour laquelle il serait dans une telle situation de conflit d'intérêts. Aucun contrat de service ni aucune relation financière et/ou d'affaires prévoyant l'octroi d'avantages n'existent entre un administrateur ou la directrice générale et la Société ou ses filiales.

Il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, ni avec des clients, des fournisseurs ou autres, en vertu duquel un membre du conseil d'administration aurait été sélectionné en tant qu'administrateur ou membre de la direction générale de la Société.

Enfin, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, de restrictions acceptées par les membres du conseil d'administration concernant la cession de leurs éventuelles participations dans le capital social de Veolia Environnement autre que :

- la disposition statutaire selon laquelle chaque administrateur hors les administrateurs représentant les salariés et l'administratrice représentant les salariés actionnaires doit être propriétaire d'au moins 750 actions de la Société sous la forme nominative ;
- les décisions portant sur la conservation d'une partie du bonus en actions acquis par M. Antoine Frérot, en sa qualité de président-directeur général jusqu'au 30 juin inclus, au titre du plan de rémunération incitative de long terme dénommé *Management Incentive Plan* (MIP), d'une partie des actions acquises au titre du plan d'actions de performance du 2 mai 2018 et d'une partie des actions qui seraient acquises au titre des plans d'actions de performance des 30 avril 2019, 5 mai 2020 et 4 mai 2021 (*cf.* section 3.4.1.1 *infra*).
- la décision portant sur la conservation d'une partie des actions qui seraient acquises par Mme Estelle Brachlianoff, en sa qualité de directrice générale à compter du 1er juillet 2022, au titre du plan d'actions de performance du 2 août 2022 (*cf.* section 3.4.1.1 *infra*).

3.2 Fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités

3.2.1 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

3.2.1.1 Principes de gouvernement d'entreprise et code AFEP-MEDEF

La Société applique un code de gouvernement d'entreprise conformément aux prescriptions du Code de commerce dans le cadre de la cotation de ses actions sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

Le conseil d'administration de la Société a confirmé que le code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF (« code AFEP-MEDEF ») (http://www.afep.com/publications/code-AFEP-MEDEF/) est celui auquel la Société se réfère.

Conformément à la règle « appliquer ou expliquer » résultant du code AFEP-MEDEF, la Société indique qu'aucune recommandation de ce code n'a été écartée au titre de l'exercice 2022.

Veolia : lauréat des *Transparency Awards* 2022 dans la catégorie CAC Large 60

Récompensé à l'occasion de la 13e édition des *Transparency Awards*, Veolia figure également au Top 20 du palmarès de la Transparence 2022 et a été nommée pour le prix « brochure de convocation ». Ce prix est la reconnaissance du travail de toutes les équipes qui concourent à l'élaboration des supports d'informations réglementées et vient saluer les efforts de transparence qui ont été initiés depuis plusieurs années.

Les *Transparency Awards* mesurent et récompensent depuis treize ans la qualité de l'information des sociétés cotées françaises. L'objectif est de permettre aux émetteurs de mesurer annuellement leurs performances et d'identifier les meilleures pratiques de place pour les ériger comme de véritables standards. Une étude annuelle de la transparence, labelisée par Bureau Veritas Certification, est menée chaque année pour l'ensemble des sociétés de droit français du SBF 120. Pour chaque entreprise, quatre supports publics d'informations financière et extra-financière sont audités au travers de 266 critères objectifs et publics : le document d'enregistrement universel, la brochure de convocation à l'assemblée générale, la charte éthique et le site internet. Un comité scientifique, composé de dix membres indépendants issus d'institutions représentant les utilisateurs de l'information, garantit la neutralité de l'étude et l'équité du classement. Ce comité se réunit plusieurs fois par an pour définir les nouveaux critères de transparence et valider les résultats selon une méthodologie s'appuyant sur les quatre piliers suivants : l'accessibilité de l'information, sa précision, sa comparabilité et sa disponibilité.

3.2.1.2 Évolution de la composition du conseil d'administration

Conformément au code AFEP-MEDEF, l'article 11 des statuts de la Société prévoit une durée de quatre ans du mandat des administrateurs et un renouvellement du quart de la composition du conseil.

Évolutions en 2022

Le conseil d'administration, lors de sa séance du 16 mars 2022, a pris acte de la démission de la Caisse des dépôts et consignations, représentée par M. Olivier Mareuse, de son mandat en qualité d'administrateur et de membre du comité des comptes et de l'audit avec effet à compter du 31 janvier 2022.

L'assemblée générale mixte du 15 juin 2022 a notamment renouvelé le mandat d'administrateur de M. Antoine Frérot et nommé Mme Estelle Brachlianoff pour une durée de quatre ans à échéance de l'assemblée générale 2026 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025. Le conseil d'administration du 10 janvier 2022 ayant acté la dissociation des fonctions de président et de directeur général à compter du 1er juillet 2022, M. Antoine Frérot a été reconduit en qualité de président du conseil d'administration et Mme Estelle Brachlianoff a pris sa succession à la direction générale de la Société à compter de cette date.

Par ailleurs, Mme Agata Mazurek-Bąk a été nommée par cette même assemblée générale en qualité d'administratrice représentant les salariés actionnaires et M. Romain Ascione en qualité de remplaçant.

Enfin, le conseil d'administration, lors de sa séance du 8 novembre 2022, a pris acte que le précédent mandat des administrateurs représentant les salariés est venu à échéance le 15 octobre 2022 et qu'à la suite des élections par les comités de groupe France et Europe, MM. Franck Le Roux et Pavel Páša ont été renouvelés pour une durée de quatre ans.

Dates	Fin de mandat	Renouvellement	Nomination
31 janvier 2022	Caisse des dépôts et consignations, représentée par Olivier Mareuse		
AG du 15 juin 2022		Antoine Frérot	Estelle Brachlianoff
			Agata Mazurek-Bąk
15 octobre 2022		Franck Le Roux	
		Pavel Páša	

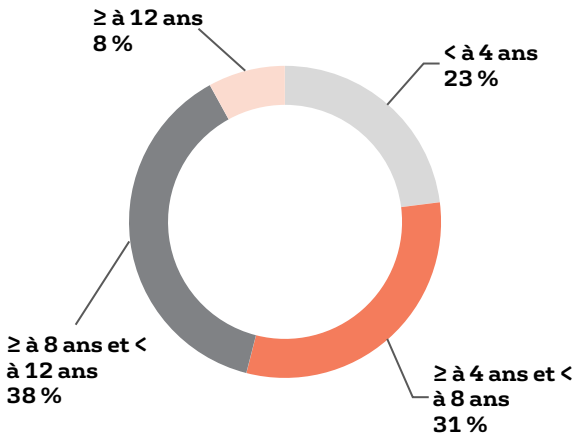
Évolutions prévues en 2023 [1]

Dans le cadre du renouvellement annuel du conseil, le conseil d'administration, lors de sa séance du 14 mars 2023, a pris acte que le mandat de trois administrateurs vient à échéance à l'issue de l'assemblée générale du 27 avril 2023 (Mme Maryse Aulagnon, Mme Clara Gaymard et M. Louis Schweitzer) et que Mme Clara Gaymard et M. Louis Schweitzer ne 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 de proposer à l'assemblée générale mixte du 27 avril 2023 le renouvellement du mandat d'administratrice de Mme Maryse Aulagnon et la nomination de M. Olivier Andriès, Mme Véronique Bédague-Hamilius et M. Francisco Reynés en qualité d'administrateur pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'assemblée générale ordinaire annuelle de 2027 qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026. Par ailleurs, le conseil d'administration, lors de sa séance du 14 mars 2023, a, d'ores et déjà, pris acte que la perte d'indépendance de Mme Maryse Aulagnon, en 2024, en raison de l'ancienneté de son mandat supérieure à douze ans engendrera la perte de ses fonctions d'administratrice référente et de présidente du comité des rémunérations.

À l'issue de ces propositions de renouvellement et de nominations, sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale du 27 avril 2023, le conseil d'administration serait composé de 14 membres, dont 2 administrateurs représentant les salariés, 1 administratrice représentant les salariés actionnaires et 7 femmes (soit 54,5 % [2 3]), et un censeur.

Représentation de l'ancienneté des mandats des administrateurs au 31 décembre 2022



Politique de diversité – Critères de sélection des administrateurs

Outre la féminisation de ses membres, le conseil s'attache à diversifier les profils, français et internationaux, tout en veillant à mettre en place au sein du conseil un équilibre entre les différentes parties prenantes de la Société (*stakeholders*). À la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, le conseil compte trois administrateurs de nationalité étrangère (Mme Isabelle Courville de nationalité canadienne, Mme Agata Mazurek-Bąk de nationalité polonaise et M. Pavel Páša de nationalité tchèque), soit un taux d'environ 23 %.

Sur la base de la matrice de compétence *infra*, le comité des nominations soumet au conseil d'administration ses recommandations afin de sélectionner, le cas échéant avec l'assistance d'un cabinet extérieur indépendant, les candidats au renouvellement de la composition du conseil d'administration sur la base notamment des critères suivants :

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

[1] *Sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 27 avril 2023.*
[2] *Conformément aux articles L. 225-18-1 et L. 22-10-3 du Code de commerce et hors (i) administrateurs représentant les salariés en application des articles L. 225-27-1 et L. 22-10-7 du Code de commerce et (ii) administratrice représentant les salariés actionnaires en application de l'article L. 225-23 du Code de commerce.*
[3] *Hors les administrateurs représentant les salariés et l'administratrice représentant les salariés actionnaires conformément au code AFEP-MEDEF.*

	Expérience des métiers de Veolia	Expérience internationale	Affaires publiques	Industrie	R & D	Banque Finance	RSE	Digital
Antoine Frérot	●	●	●		●	●	●	
Estelle Brachlianoff	●	●	●				●	●
Louis Schweitzer		●	●	●		●	●	
Maryse Aulagnon	●	●	●			●	●	
Pierre-André de Chalendar	●	●	●	●	●	●	●	
Isabelle Courville	●	●	●	●		●	●	
Clara Gaymard		●	●	●		●	●	●
Marion Guillou		●	●		●		●	
Franck Le Roux, *administrateur représentant les salariés*	●						●	
Agata Mazurek-Bąk *administratrice représentant les salariés actionnaires*	●	●				●	●	●
Pavel Páša, *administrateur représentant les salariés*	●						●	
Nathalie Rachou		●	●			●		
Guillaume Texier	●	●	●	●		●		
TAUX PAR COMPÉTENCE	69 %	85 %	77 %	38 %	23 %	69 %	85 %	23 %

M. Enric Xavier Amiguet I Rovira (censeur) dispose d'une expérience des métiers de Veolia et de compétences en matière de RSE. Ces compétences ne sont pas comptabilisées dans la présente matrice de compétence.

Formation et intégration des administrateurs

À la demande des membres du conseil d'administration, la Société organise une formation aux spécificités des métiers du Groupe afin de faciliter l'intégration des nouveaux administrateurs au travers notamment de visites de sites. Par ailleurs, dans le cadre de l'intégration de nouveaux administrateurs, ceux-ci peuvent rencontrer les principaux cadres dirigeants du Groupe.

Ainsi, dans le cadre de l'intégration fin 2014 de deux administrateurs représentant les salariés, la Société a organisé à leur attention en 2014 et 2015 une session interne de formation ainsi que leur inscription à un programme de formation externe conçu par l'IFA et Sciences Po qui a conduit à la délivrance d'un certificat d'administrateur de société. Cette formation a été reconduite en 2019 à l'attention de M. Franck Le Roux. À la suite de sa nomination en qualité d'administratrice représentant les salariés actionnaires le 15 juin 2022, Mme Agata Mazurek-Bąk a débuté un programme de formation auprès de l'IFA.

Par ailleurs, depuis 2015, la Société organise pour les administrateurs des rencontres avec des responsables économiques et politiques et des visites de sites d'exploitation, comprenant des échanges avec les équipes opérationnelles du Groupe, notamment en République tchèque, au Royaume-Uni, en Chine, en Hongrie et aux États-Unis. Ces visites annuelles, qui ont été interrompues durant la période de crise sanitaire, contribuent à une meilleure connaissance des métiers de Veolia et de leurs multiples enjeux, notamment environnementaux et sociaux (RSE), dans différentes géographies.

La Société consacre également régulièrement un point de l'ordre du jour des séances de son conseil d'administration à la présentation détaillée d'un de ses métiers et de ses enjeux environnementaux et sociaux (RSE). Également interrompues pendant la crise sanitaire, ces présentations ont repris dès 2021 avec des interventions notamment sur l'efficacité énergétique des bâtiments, le recyclage et la valorisation des déchets ainsi que sur le climat au travers des travaux du comité recherche, innovation et développement durable.

3.2.1.3 Indépendance des administrateurs

Critères d'indépendance des administrateurs

Aux termes du règlement intérieur du conseil d'administration, mis à jour régulièrement en fonction notamment de l'actualité légale et réglementaire, sont considérés comme indépendants les membres qui n'entretiennent aucune relation avec la Société, son Groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement. Le règlement intérieur a repris les critères d'indépendance des administrateurs prévus par le code AFEP-MEDEF, à savoir :

Critère 1	**Salarié mandataire social au cours des cinq années précédentes** Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes : • salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ; • salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ; • salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère.
Critère 2	**Mandats croisés** Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire exécutif social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.
Critère 3	**Relations d'affaires significatives** Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil : • significatif de la Société ou de son Groupe ; • ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité. L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe est débattue par le conseil, et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport annuel.
Critère 4	**Lien familial** Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.
Critère 5	**Commissaire aux comptes** Ne pas avoir été commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes.
Critère 6	**Durée de mandat supérieure à douze ans** Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de douze ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date anniversaire des douze ans de mandat.
Critère 7	**Statut du dirigeant mandataire social non exécutif** Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.
Critère 8	**Statut de l'actionnaire important** Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le conseil, sur rapport du comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Ces critères sont appréciés et pondérés par le conseil d'administration puisque le conseil peut estimer qu'un administrateur, bien que ne remplissant pas les critères définis dans le règlement intérieur, peut être qualifié d'indépendant compte tenu de sa situation particulière ou de celle de la Société, eu égard à son actionnariat ou pour tout autre motif, et réciproquement.

Le règlement intérieur prévoit également que le conseil d'administration procède chaque année, avant la publication du Document d'enregistrement universel, à une évaluation de l'indépendance de chacun de ses membres sur la base des critères fixés dans ledit règlement, des circonstances particulières, de la situation de l'intéressé, de la Société et du Groupe et de l'avis du comité des nominations.

Évaluation de l'indépendance des administrateurs

Le conseil d'administration, au cours de sa réunion du 14 mars 2023, a procédé, après avis du comité des nominations, à l'évaluation annuelle de l'indépendance des administrateurs. Il applique strictement tous les critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF, notamment le critère de durée de présence au sein du conseil d'administration.

En procédant à une analyse quantitative et qualitative du critère 3 lié aux relations d'affaires significatives, le conseil a conclu à l'absence de relations d'affaires significatives et a qualifié d'indépendants les 7 administrateurs suivants (sur un total de 10, hormis les 2 administrateurs représentant les salariés et l'administratrice représentant les salariés actionnaires) : Maryse Aulagnon, Pierre-André de Chalendar, Isabelle Courville, Clara Gaymard, Marion Guillou, Nathalie Rachou et Guillaume Texier.

Par conséquent, à la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, le conseil d'administration de la Société compte donc 7 administrateurs indépendants sur 10 (les administrateurs représentant les salariés et l'administratrice représentant les salariés actionnaires n'étant pas comptabilisés pour établir ces pourcentages), soit un taux de 70 %, au-delà de la recommandation du code AFEP-MEDEF [4].

Le tableau ci-après présente, en termes de conformité, la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance définis par le code AFEP-MEDEF. Concernant la numérotation de ces critères, ils sont précisés en page précédente au paragraphe « critères d'indépendance des administrateurs ».

	Critère n° 1	Critère n° 2	Critère n° 3	Critère n° 4	Critère n° 5	Critère n° 6	Critère n° 7	Critère n° 8	
	Salarié mandataire social au cours des cinq années précédentes	Mandats croisés	Relations d'affaires significatives	Lien familial	Commis-saire aux comptes	Durée de mandat supérieure à douze ans	Statut du dirigeant manda-taire social non exécutif	Statut de l'actionnaire important	Qualification retenue
Antoine Frérot		◆	◆	◆	◆		◆	N/A	Non indépendant
Estelle Brachlianoff		◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	Non indépendant
Louis Schweitzer	◆	◆	◆	◆	◆		N/A	N/A	Non indépendant
Maryse Aulagnon	◆	◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	**Indépendant**
Pierre-André de Chalendar	◆	◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	**Indépendant**
Isabelle Courville	◆	◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	**Indépendant**
Clara Gaymard	◆	◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	**Indépendant**
Marion Guillou	◆	◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	**Indépendant**
Franck Le Roux, administrateur représentant les salariés	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Agata Mazureck-Bak, administratrice représentant les salariés actionnaires	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Pavel Pâša, administrateur représentant les salariés	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Nathalie Rachou	◆	◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	**Indépendant**
Guillaume Texier	◆	◆	◆	◆	◆	◆	N/A	N/A	**Indépendant**

◆ Signifie la conformité au code AFEP-MEDEF en matière de critère d'indépendance.
N/A : Non applicable.

À l'issue de l'assemblée générale :

(i) sous réserve de l'approbation du renouvellement du mandat d'administrateur de Mme Maryse Aulagnon et des nominations de M. Olivier Andriès, Mme Véronique Bédague-Hamilius et M. Francisco Reynés proposés à l'assemblée générale du 27 avril 2023, et

(ii) compte tenu de la non-sollicitation par Mme Clara Gaymard et M. Louis Schweitzer du renouvellement de leur mandat d'administrateur,

le conseil d'administration serait composé de 9 administrateurs indépendants sur un total de 11 administrateurs (hormis les deux administrateurs représentant les salariés et l'administratrice représentant les salariés actionnaires), soit un taux d'environ 82 %, au-delà de la recommandation du code AFEP-MEDEF [5].

Par ailleurs, le conseil d'administration, lors de sa séance du 14 mars 2023, a, d'ores et déjà, pris acte de la perte d'indépendance de Mme Maryse Aulagnon, en 2024, en raison de l'ancienneté de son mandat supérieure à douze ans.

[4] *En application de l'article 10.3 du code AFEP-MEDEF, « la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvue d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. Les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir ces pourcentages ».*

[5] *En application de l'article 10.3 du code AFEP-MEDEF, « la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvue d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers. Les administrateurs représentant les actionnaires salariés ainsi que les administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir ces pourcentages.*

3.2.1.4 Pouvoirs et travaux du conseil d'administration

Pouvoirs du conseil d'administration

Conformément à la loi, le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui le concernent.

Outre les pouvoirs dont le conseil d'administration dispose conformément à la loi, son règlement intérieur, à titre de règle interne, subordonne la prise de certaines décisions significatives de la directrice générale à l'autorisation préalable du conseil d'administration. Ces limitations de pouvoirs d'ordre interne sont décrites ci-après (*cf.* section 3.3.2 *infra*).

Fréquence, durée et participation aux réunions

Selon son règlement intérieur, le conseil d'administration de la Société doit se réunir au moins quatre fois par an.

Au cours de l'exercice 2022, le conseil d'administration s'est réuni douze fois. Les séances du conseil ont duré en moyenne environ deux heures. Par ailleurs, les membres du conseil ont participé, les 12 et 13 décembre derniers, à un séminaire dédié à la stratégie du Groupe au cours de deux demi-journées consacrées à la revue et à la discussion des thèmes stratégiques proposés par le management. Sur le fondement des attentes exprimées lors de l'évaluation annuelle du fonctionnement du conseil ainsi que lors du recueil effectué auprès de chacun des administrateurs, ce séminaire, centré sur le cadrage de la préparation du prochain programme stratégique 2024-2027, a été essentiellement consacré à :

- un bilan provisoire du programme Impact 2023 ;
- l'étude d'un modèle opérationnel adapté au contexte mondial en mutation ;
- l'intégration des activités issues de Suez, l'évolution des métiers du Groupe pour devenir le champion mondial de la transformation écologique, les ambitions du Groupe dans les métiers de l'énergie et en matière d'innovation, ainsi que la trajectoire carbone à long terme.

Le taux moyen d'assiduité au conseil d'administration a été en 2022 supérieur à **99 %.** Les moyens de télétransmission ont été utilisés sept fois en 2022 contre neuf fois en 2021.

Le taux individuel d'assiduité est mentionné à la section 3.1.1.2 *supra*.

Dates des réunions du conseil d'administration (2022)	Taux d'assiduité
10 janvier	91,7 %
16 mars	100 %
5 avril	100 %
11 mai	100 %
3 juin	100 %
13 juin	100 %
15 juin	100 %
2 août	100 %
5 août	100 %
8 novembre	100 %
29 novembre	92,3 %
12 décembre	100 %

Travaux du conseil d'administration en 2022

Au cours de l'exercice 2022, le conseil d'administration a été saisi notamment sur les points suivants :

Intégration de Suez	• intégration des activités de Suez ; • nouvelle gouvernance s'agissant du comité exécutif et du comité de direction du groupe ; • fusion-absorption par la Société de la société Vigie SA (ex-Suez SA) ; • examen des projets de cession d'entités ex-Suez au titre des remèdes exigés notamment par les autorités de la concurrence européenne et britannique ;
Situation financière, trésorerie et engagements du Groupe	• revue des comptes annuels 2021 et du premier semestre 2022 ; • information sur les comptes des premier et troisième trimestres 2022 ; • projets de communications financières correspondants incluant le programme stratégique Impact 2023 ; • renouvellement des autorisations financières et juridiques consenties au président-directeur général jusqu'au 30 juin 2022 inclus et à la directrice générale, à compter du 1er juillet 2022, notamment pour les opérations de financement et les engagements hors bilan et pour les autorisations des opérations de garanties significatives du Groupe ; • politique de dividende, propositions d'affectation du résultat et de paiement du dividende ; • politique de financement du Groupe ; • autoévaluation du contrôle interne ainsi que la revue du contrôle interne ; • prise de connaissance des comptes rendus et rapports par sa présidente des travaux du comité des comptes et de l'audit portant notamment sur la revue fiscale, le reporting juridique, les programmes d'assurance du Groupe, le reporting fraude et l'examen de la cybersécurité de la Société comprenant notamment la cartographie des risques cyber (*cf.* section 3.2.2.1 *infra*).
Suivi des grandes orientations et opérations du Groupe et politique RSE	• revue du budget 2022 et du plan long terme ; • revue du programme et du plan d'action concernant le dispositif de conformité du Groupe au regard du compte rendu du comité des comptes et de l'audit ; • revue de la cartographie des risques et de la matrice de matérialité des enjeux RSE ; • revue de la notation extra-financière du Groupe et du niveau de déploiement de ses engagements pour un développement durable ; • revue de la politique ressources humaines du Groupe, dont notamment la politique de gestion des dirigeants et des talents, la politique de diversité et de mixité au sein des instances dirigeantes, les relations avec les salariés, ainsi que la politique de prévention santé-sécurité ; • prise de connaissance des comptes rendus et rapports par sa présidente des travaux du comité recherche, innovation et développement durable (*cf.* section 3.2.2.4 *infra*) ; • revue des projets d'investissement et de désinvestissement du Groupe ;
Gouvernement d'entreprise	• examen du mode de gouvernance de la Société (dissociation des fonctions de président du conseil de celles de directeur général à compter du 1er juillet 2022) ; • approbation de la politique et de la rémunération du président-directeur général jusqu'au 30 juin 2022 inclus, du président du conseil d'administration et de la directrice générale à compter du 1er juillet 2022 sur proposition du comité des rémunérations ; • examen d'un plan d'actionnariat salarié et des plans d'attribution d'actions ; • revue de la sélection des administrateurs à l'occasion du renouvellement de sa composition ; • bilan des actions mises en place en matière de conformité et d'éthique ; • évaluation de l'indépendance des administrateurs ; • répartition de la rémunération allouée aux administrateurs ; • évaluation de l'organisation et du fonctionnement du conseil et de chacun de ses comités ; • revue des plans de succession des membres du comité exécutif et du dirigeant mandataire social ; • examen des modalités de désignation d'un administrateur représentant les salariés actionnaires ; • examen relatif aux indicateurs de suivi de la mise en œuvre de la raison d'être de Veolia (indicateurs de performance plurielle) ; • adoption d'un titre et d'une version courte de la raison d'être ; • prise de connaissance des comptes rendus et rapports réguliers par leur président des travaux des comités des nominations (*cf.* section 3.2.2.2 *infra*), des rémunérations (*cf.* section 3.2.2.3 *infra*) et de la raison d'être (*cf.* section 3.2.2.4 *infra*) ; • revue de la conformité au devoir de vigilance et du plan de vigilance relatif à la prévention des atteintes graves aux droits humains et libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement ;
Divers	• examen des conventions et engagements réglementés pluriannuels et des opérations avec les parties liées et mise en place d'une procédure sur les conventions dites courantes en application de la loi PACTE ; • suivi de l'évolution de l'actionnariat et compte rendu par la direction générale des *roadshows post*-publication des comptes.

En 2022, 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 directeur général adjoint en charge des parties prenantes et de la communication et conseiller du président et le secrétaire général ont régulièrement participé aux réunions du conseil en 2022. Les administrateurs reçoivent, sur une base mensuelle, un reporting concernant le cours de bourse et le suivi des recommandations d'analystes. La direction générale communique chaque semestre aux administrateurs un dossier d'information approfondi sur les développements commerciaux du Groupe, ses initiatives en matière de recherche et d'innovation, sa vie interne (nominations, politique sociale), ses activités à caractère institutionnel (initiatives auprès de diverses institutions en France, en Europe et à l'étranger, suivi du contexte réglementaire) et ses actions en matière de RSE et de développement durable.

Pour faire suite aux attentes exprimées lors de l'évaluation annuelle 2017 du fonctionnement du conseil, les administrateurs se réunissent, depuis la séance du 3 mai 2017, en *executive session* hors la présence du président-directeur général jusqu'au 30 juin 2022 inclus, puis hors la présence de la directrice générale à compter du 1er juillet 2022. Ces séances ont donné lieu à des échanges informels sur tous sujets spécifiques ou d'actualité.

Depuis 2014, une plateforme digitale est mise à la disposition des administrateurs afin qu'ils exercent leurs missions. Cette plateforme, baptisée « BoardVantage » est accessible *via* une application sur tablette, remise par la Société à tous les membres du conseil d'administration. Elle permet notamment la mise à disposition sécurisée des documents relatifs aux réunions du conseil d'administration et de ses comités.

Évaluation du conseil et de l'action de la direction générale

Une fois par an, le conseil consacre un point de son ordre du jour à l'évaluation de son fonctionnement préparée par le comité des nominations et à l'organisation d'un débat sur son fonctionnement afin :

- d'en améliorer l'efficacité ;
- de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues au sein du conseil ; et
- de mesurer la contribution effective de chaque membre à ses travaux.

En outre, le règlement intérieur du conseil prévoit qu'une évaluation formalisée soit réalisée tous les trois ans par un organisme extérieur sous la direction du comité des nominations, avec pour objectif de vérifier le respect des principes de fonctionnement du conseil et permettre d'identifier des propositions destinées à améliorer son fonctionnement et son efficacité. Chaque année, le comité des nominations adresse au conseil d'administration, qui en débat, un compte rendu sur l'évaluation des performances du président et des administrateurs ainsi que sur l'action de la direction générale [6].

Chaque année, le président du comité des nominations rend compte des résultats de **l'évaluation du fonctionnement** du conseil, de ses comités et de l'action de la direction générale réalisée avec, tous les trois ans, l'assistance d'un cabinet externe indépendant, au moyen d'un questionnaire adressé à chacun des administrateurs, complété par des entretiens individuels.

[6] *En application de l'article 10.3 du code AFEP-MEDEF, « une évaluation formalisée est réalisée tous les trois ans au moins. Elle peut être mise en œuvre, sous la direction du comité en charge de la sélection ou des nominations ou d'un administrateur indépendant, avec l'aide d'un consultant extérieur ».*

Conclusions principales des évaluations exposées lors des conseils 2021 à 2023

De manière générale, il est jugé chaque année que les conditions entourant les travaux du conseil favorisent grandement la finalisation de ses conclusions opérationnelles.

Date du conseil	Points positifs	Points d'amélioration souhaités par les administrateurs
9 mars 2021	• forte adhésion au projet d'entreprise et à la raison d'être du Groupe ; • bonne dynamique et bonne cohésion au sein du conseil malgré la distanciation causée par la crise sanitaire ; • forte implication dans le suivi de l'entreprise ; • qualité de la composition du conseil grâce à la diversité de ses membres et de leurs expériences ; • qualité des échanges entre les administrateurs et avec la direction générale ; • qualité des discussions et des débats aboutissant à des options claires ; • qualité de la transparence dans les échanges entre les membres du conseil.	• améliorer la diversité du conseil en sus de la parité hommes/femmes ; • accroître le nombre de personnes de nationalité étrangère au sein du conseil ; • consacrer davantage de temps aux attentes et perceptions exprimées par les parties prenantes externes.
5 avril 2022	• adaptation très satisfaisante du mode de fonctionnement du conseil aux conséquences de la crise sanitaire ; • bonne dynamique et grande cohésion au sein du conseil, notamment dans le cadre du rapprochement avec Suez ; • composition satisfaisante du conseil en termes de féminisation et d'indépendance de ses membres ; • composition globalement satisfaisante des comités du conseil ; • qualité des présentations faites par le président-directeur général au conseil et notamment celles communiquées lors du séminaire stratégique ; • bonne implication du conseil dans les décisions clés prises par la direction générale ; • qualité de la transparence et de la fluidité dans les échanges entre les administrateurs ; • qualité du processus mis en œuvre pour la succession du président-directeur général.	• améliorer l'internationalisation de la composition du conseil ; • accroître le nombre d'administrateurs ayant une expérience notamment en matière internationale, de pratique de la fonction de dirigeant d'entreprise de taille mondiale et de développement durable ; • renforcer le comité des comptes et de l'audit d'un nouveau membre ; • consacrer davantage de temps aux enjeux climatiques, à la transition énergétique et à l'innovation.
14 mars 2023	• qualité de l'information fournie sur l'intégration de Suez au sein de Veolia ; • composition satisfaisante du conseil en termes de féminisation et d'indépendance de ses membres ; • bonne dynamique et grande cohésion au sein du conseil : la transition liée à la dissociation des fonctions s'est parfaitement bien déroulée en raison de sa remarquable préparation ; • qualité des présentations faites par la directrice générale au conseil, notamment celles du séminaire stratégique ; • bonne implication du conseil dans les décisions clés prises par la direction générale ; • qualité de la transparence et de la fluidité dans les échanges entre les administrateurs et la direction générale notamment sur l'intégration de Suez au sein de Veolia ; • qualité de la préparation des successions et notamment la succession pour la fonction de directeur général ; • qualité du leadership du président du conseil.	• améliorer l'internationalisation ainsi que l'expertise climatique dans la composition du conseil ; • systématiser la revue a posteriori des décisions prises ; • consacrer davantage de temps aux sujets de ressources humaines.

Rôle du censeur

La fonction de censeur au sein des sociétés anonymes ne fait l'objet d'aucune reconnaissance légale. Au sein de Veolia Environnement, le conseil d'administration peut désigner un ou plusieurs censeurs en application de l'article 18 des statuts. Conformément aux statuts, le conseil d'administration détermine la durée de leur mandat auquel il peut mettre fin à tout moment.

Le censeur a pour mission d'assister, avec voix consultative, aux réunions du conseil d'administration, lequel peut lui demander des avis. Par ailleurs, cette fonction peut également être un moyen d'intégrer un (ou une) candidat(e) administrateur avant de proposer sa nomination à l'assemblée générale. Cette modalité a été mise en œuvre concernant Mme Isabelle Courville, qui a exercé cette fonction avant sa nomination comme administratrice par l'assemblée générale du 21 avril 2016.

Suivant la recommandation du comité des nominations, le conseil d'administration, lors de sa séance du 5 avril 2022, a décidé de nommer M. Enric Amiguet i Rovira, ancien administrateur représentant les salariés au conseil d'administration de Suez, en qualité de censeur dès l'obtention des autorisations juridiques nécessaires. Ce mandat, qui a pris effet le 15 juin 2022, est accordé pour une durée de trois ans et demi.

3.2.1.5 Rôle du président du conseil d'administration

Le règlement intérieur du conseil précise le rôle du président du conseil d'administration.

Le président du conseil d'administration organise et dirige les travaux de celui-ci dont il rend compte à l'assemblée générale des actionnaires. Il est en charge du rapport sur l'organisation des travaux du conseil, le contrôle interne et la gestion des risques. Il préside les assemblées générales des actionnaires.

D'une manière générale, il veille au bon fonctionnement des organes sociaux et au respect des principes et pratiques de bonne gouvernance, notamment en ce qui concerne les comités créés au sein du conseil. Il s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission et veille à leur bonne information. Il consacre le temps nécessaire aux questions intéressant l'avenir du Groupe, et tout particulièrement celles qui se rapportent à sa stratégie.

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 ;
- préside, depuis le 1er juillet 2022, les sessions réunissant les membres du conseil hors la présence de la directrice générale (*executive sessions*) et les débats ayant pour objet notamment l'évaluation des performances, la fixation des objectifs et de la rémunération et le renouvellement éventuel de la directrice générale. Au cours du second semestre 2022, le président a présidé, à l'issue d'une majorité de réunions du conseil, trois *executive sessions* tenues en présence de la directrice générale et trois sans la présence de la directrice générale (sur un total de cinq réunions du conseil) ;
- peut assister à ou être membre de tout comité du conseil d'administration.

Le président dispose des moyens nécessaires à l'accomplissement de ses attributions.

3.2.1.6 Rôle de la directrice générale

La directrice générale :

- est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société ;
- exerce ses pouvoirs dans les limites de l'objet social et, à titre de règle d'ordre interne, dans les limites prévues par le règlement intérieur du conseil (*cf.* section 3.2.2.2 *infra*).

3.2.1.7 Vice-président/administrateur référent

Désignation d'un vice-président/administrateur référent

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. 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 la 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 1er 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 1er décembre 2017, Mme Maryse Aulagnon, administratrice indépendante, 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 les assemblées générales du 22 avril 2015 et du 18 avril 2019.

Mme Maryse Aulagnon est chargée, pour la durée de son mandat d'administratrice, qui a été renouvelé par l'assemblée générale du 18 avril 2019, et celle de sa qualification d'administratrice indépendante telle que déterminée par le conseil, d'exercer des fonctions en matière de bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

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.

À la suite de l'ajustement du règlement intérieur décidé par le conseil d'administration, lors de sa séance du 5 avril 2022, le vice-président du conseil, qui présidait jusqu'alors toutes les *executive sessions*, préside, depuis le 1er juillet 2022, une fois par an, l'*executive session*, réunissant les membres du conseil hors la présence du président et de la directrice générale, au cours de laquelle est évalué le fonctionnement du mode de gouvernance dissociée.

Préalablement à l'entrée en vigueur de cet ajustement, le vice-président a présidé, à l'issue d'une majorité de réunions du conseil, quatre *executive sessions* tenues en présence du président-directeur général et quatre sans la présence du président-directeur général (sur un total de sept réunions du conseil au cours du 1er semestre 2022).

Outre une *executive session* consacrée notamment à la gouvernance de la Société et aux perspectives d'évolution de la composition du conseil, ces *executive sessions* permettent notamment aux administrateurs de faire part de leurs commentaires et souhaits ainsi que des améliorations qui pourraient être apportées dans le fonctionnement du conseil. Dans le cadre de l'évaluation annuelle du fonctionnement du conseil et de ses comités, les administrateurs considèrent ces *executive sessions* comme indispensables au bon fonctionnement du conseil d'administration.

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 ;
- faire inscrire un sujet à l'ordre du jour des séances du conseil ;
- d'assister le comité des nominations dans les travaux d'évaluation de la performance du président du conseil dans le cadre de l'évaluation annuelle du fonctionnement du conseil.

Par ailleurs, le conseil d'administration, lors de sa séance du 14 mars 2023, a décidé que, dès lors que M. Louis Schweitzer ne sollicite pas le renouvellement de son mandat d'administrateur, ses fonctions de vice-président, consistant en la présidence du conseil en cas d'empêchement du président, soient, à compter de l'assemblée générale du 27 avril 2023, reprises par l'administratrice référente, pendant un an, durée pendant laquelle Mme Maryse Aulagnon reste indépendante.

En janvier 2023, l'administratrice référente a renouvelé, comme les années précédentes, et ce, depuis fin 2016, une série de rencontres annuelles, à Paris, en présentiel ou par un moyen d'audioconférence, avec des agences de recommandations de vote et les départements gouvernance de certains grands investisseurs. Ces rencontres ont permis à l'administratrice référente de prendre connaissance des attentes de ces agences et investisseurs, d'échanger avec eux sur diverses questions de gouvernance et de politique de rémunération et d'en rendre compte au conseil d'administration lors de la séance du 14 mars 2023.

3.2.1.8 Opérations sur titres par les mandataires sociaux

Obligations de déclaration et d'abstention d'opérations sur titres

Le règlement intérieur du conseil rappelle que chaque administrateur ou censeur doit déclarer à l'AMF et à la Société les opérations effectuées sur les titres de la Société et se conformer en particulier aux dispositions de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et à la section 5 du règlement général de l'AMF (le tableau détaillant les opérations effectuées sur les titres Veolia Environnement réalisées au cours de l'année 2022 par les administrateurs figure section 3.5.1 *infra*). Les membres du conseil d'administration et les dirigeants ou « hauts responsables » de la Société, ou les personnes qui leur sont étroitement liées, sont tenus de communiquer à l'AMF, dans un délai de trois jours ouvrés suivant leur réalisation, les acquisitions, cessions, souscriptions ou échanges de titres et instruments financiers de la Société.

Les administrateurs et les dirigeants mandataires sociaux sont par ailleurs soumis à la réglementation française relative au manquement et au délit d'initié, sanctionnant l'utilisation ou la communication d'informations privilégiées. Conformément au règlement (UE) n °596/2014 ainsi qu'au règlement d'exécution (UE) 2016/347 de la Commission du 10 mars 2016, la Société établit et tient à jour une liste d'initiés, tenue à la disposition de l'AMF.

Les administrateurs et les dirigeants mandataires sociaux sont tenus de se conformer aux dispositions du code de conduite de la Société en matière d'opérations sur ses titres (*cf.* chapitre 4, section 4.6.5.4 *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 (incluse) de la publication des comptes annuels, de quatre semaines précédant la date (incluse) de la publication des comptes semestriels, et de deux semaines précédant la date (incluse) de publication des informations financières trimestrielles ou, en dehors de ces périodes, aussi longtemps qu'ils détiennent une information privilégiée. Afin de prévenir toute difficulté liée à l'application du code de conduite, les personnes concernées doivent consulter la direction juridique Groupe ou le secrétaire général du Groupe et se référer, le cas échéant, aux décisions du comité de l'information privilégiée de la Société qui a pour mission de statuer sur la qualification de tout événement ou information susceptible d'être qualifiée d'information privilégiée (*cf.* section 4.6.2.2 *supra*).

Obligation de conservation de titres et interdiction des opérations de couverture applicables aux dirigeants mandataires sociaux et aux membres du comité exécutif

En application du code AFEP-MEDEF (*cf.* l'article 24) requérant la fixation par le conseil d'administration d'une quantité minimale d'actions devant être conservée par les dirigeants mandataires sociaux au nominatif jusqu'à la fin de leurs fonctions et des dispositions de l'article L. 225-197-1 II alinéa 4 du Code de commerce applicables en cas d'attribution d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux, le conseil d'administration, sur la proposition du comité des rémunérations, a décidé, depuis la mise en place des plans d'actions de performance de 2018, 2019, 2020, 2021 et 2022, d'appliquer une politique d'obligation de conservation des actions de performance attribuées et acquises au dirigeant mandataire social exécutif et aux membres du comité exécutif (« Comex ») de la Société. Cette politique est constante et a vocation à être appliquée sans changement pour le projet de plan d'actions de performance 2023 (sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale du 27 avril 2023 de la 21e résolution). Il est rappelé que ces obligations de conservation applicables aux plans d'actions de performance sont les suivantes :

- pour la dirigeante mandataire social exécutive, obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de 40 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle,
- pour les membres du comité exécutif de la Société, obligation de conservation jusqu'à la fin de leurs fonctions au sein du Comex de 25 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 100 % de leur rémunération fixe brute annuelle.

Conformément notamment au code AFEP-MEDEF auquel la Société adhère, le dirigeant mandataire social exécutif et les membres du comité exécutif bénéficiaires d'actions ne peuvent recourir à des opérations de couverture de leur risque jusqu'à la fin de la période de conservation des actions fixée par le conseil d'administration.

3.2.1.9 Autres informations sur le fonctionnement du conseil

La présente section synthétise principalement les paragraphes correspondants du règlement intérieur du conseil.

Droits et obligations des administrateurs

Le règlement intérieur du conseil d'administration prévoit que ses membres sont soumis à des obligations telles que :

- agir dans l'intérêt social ;
- faire part au conseil de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et s'abstenir de participer au vote de toute délibération pour laquelle une telle situation de conflit d'intérêts existerait ;
- exercer ses fonctions dans le respect des dispositions légales, notamment celles qui sont relatives aux limitations de mandats, et être assidu aux réunions du conseil et des comités ;
- s'informer afin de pouvoir intervenir de manière utile sur les sujets à l'ordre du jour ;
- se considérer astreint à un véritable secret professionnel et être tenu à une obligation de loyauté ;
- se conformer au code de conduite de la Société en matière d'opérations sur titres ;
- communiquer sans délai au président du conseil toute convention conclue par la Société et à laquelle ils sont directement ou indirectement intéressés ou qui a été conclue par personne interposée.

Information des administrateurs

Le président fournit aux administrateurs, dans un délai suffisant, l'information leur permettant d'exercer pleinement leur mission. En outre, le président communique de manière permanente aux membres du conseil toute information significative concernant la Société. Chaque administrateur reçoit et peut se faire communiquer toutes les informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission et peut bénéficier d'une formation complémentaire sur les spécificités de la Société et du Groupe.

En vue d'accomplir leur mission, les administrateurs peuvent rencontrer les principaux dirigeants de la Société et du Groupe dès lors que le président du conseil en a été préalablement informé.

À la demande du président ou d'un administrateur, un directeur opérationnel peut être invité à toute séance du conseil consacrée aux perspectives et stratégies de son domaine d'activité.

Participation par télétransmission

Les administrateurs peuvent participer aux délibérations du conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication dans les conditions visées aux articles L. 225-37 et R. 225-21 du Code de commerce, cette faculté étant prévue dans le règlement intérieur du conseil d'administration. Ils sont alors réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité sauf pour l'adoption de certaines décisions importantes prévues par la loi et le règlement intérieur (notamment arrêté des comptes annuels et établissement du rapport de gestion et des comptes consolidés).

Charte et procédure d'évaluation des conventions courantes et conclues à des conditions normales

En application des dispositions de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce et lors de sa réunion du 26 février 2020, le conseil d'administration a mis en place une procédure pour l'évaluation des conventions portant sur des opérations courantes conclues à des conditions normales afin d'identifier les conventions potentiellement réglementées nécessitant l'autorisation préalable du conseil. Cette procédure (dénommée « charte interne ») (i) précise la notion de « convention courante conclue à des conditions normales » en se référant notamment à l'étude produite sur ce sujet par la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) en 2014 ; (ii) prévoit la mise en place d'un comité d'évaluation interne composé de représentants des directions juridiques et financières de la Société en charge de collecter et d'analyser les conventions pouvant entrer dans le champ de la réglementation en vue de donner un avis et déterminer leur qualification et (iii) précise qu'il sera annuellement rendu compte au conseil (ou à l'un de ses comités) de la mise en œuvre de cette procédure, le conseil (ou le comité désigné) pouvant, le cas échéant, diligenter toute mesure d'audit interne ou externe et/ou procéder, si nécessaire, à la mise à jour de cette charte interne.

3.2.2 FONCTIONNEMENT DES COMITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration de la Société est assisté :

- d'un comité des comptes et de l'audit ;
- d'un comité des nominations ;
- d'un comité des rémunérations ;
- d'un comité recherche, innovation et développement durable ;
- d'un comité de la raison d'être.

3.2.2.1 Le comité des comptes et de l'audit

Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1re nomination	Taux d'assiduité	Nombre de réunions 2022
Nathalie Rachou	◆	Présidente	01/12/2017	100 %	6
Isabelle Courville	◆	Membre	01/12/2017	100 %	
Franck Le Roux*	N/A	Membre	06/11/2018	100 %	
Agata Mazurek-Bąk*	N/A	Membre	02/08/2022	100 %	
Guillaume Texier	◆	Membre	04/18/2019	100 %	
TAUX D'INDÉPENDANCE	100 %				

** Administrateur représentant les salariés et administratrice représentant les salariés actionnaires non comptabilisé pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 10.3 du code AFEP-MEDEF.*

◆ *Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.*

N/A : non applicable.

Le comité des comptes et de l'audit se réunit à l'initiative de sa présidente ou à la demande du président du conseil d'administration au moins quatre fois par an pour examiner les comptes périodiques et annuels avant leur soumission au conseil d'administration et évalue périodiquement ses propres travaux. Le comité des comptes et de l'audit comprend trois à six membres nommés par le conseil d'administration parmi les administrateurs, à l'exclusion de ceux qui exercent des fonctions de direction, sur recommandation du comité des nominations. Son président est nommé par le conseil.

Suivant le règlement intérieur du comité des comptes et de l'audit, ses membres sont choisis en fonction de leur compétence financière ou comptable et un membre au moins du comité doit à la fois présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable et être indépendant au regard des critères précisés dans le règlement intérieur du conseil. Le conseil d'administration a qualifié, après avis du comité des comptes et de l'audit et en application de la réglementation en vigueur, d'expert financier, Mme Nathalie Rachou, Mme Isabelle Courville et M. Guillaume Texier, et ce depuis le 30 avril 2019. Le conseil a estimé que ces membres du comité des comptes et de l'audit réunissaient les compétences et l'expérience requises.

Évolutions en 2022

Date		Fin de mandat	Renouvellement	Nomination
31 janvier 2022	Caisse des dépôts et consignations, représentée par Olivier Mareuse			
2 août 2022				Agata Mazurek-Bąk

Évolutions prévues en 2023

Le conseil d'administration, lors de sa réunion du 14 mars 2023, sur recommandation du comité des nominations, a décidé de nommer M. Olivier Andriès et Mme Véronique Bédague-Hamilius en qualité de membre du comité des comptes et de l'audit, sous réserve de leur nomination en qualité d'administrateur par l'assemblée générale du 27 avril 2023.

Missions du comité

Les missions du comité des comptes et de l'audit, aux termes de son règlement intérieur adopté par le conseil, intègrent celles qui sont dévolues par la réglementation sur le contrôle interne sur l'information financière et comptable, visée par l'ordonnance du 8 décembre 2008 transposant en droit français la huitième directive sur le contrôle légal des comptes (directive 2006/43/CE) et les recommandations de l'AMF.

Le comité des comptes et de l'audit assure de manière générale le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières ; il est en charge notamment du suivi :

(i) de l'intégrité des états financiers du Groupe et du processus d'élaboration de l'information financière ;

(ii) de l'efficacité des systèmes de contrôle interne sur l'information financière et comptable et du système de gestion des risques du Groupe faisant l'objet d'une traduction comptable ou identifiés par la direction générale et pouvant avoir une incidence sur les comptes ;

(iii) de la conformité du Groupe avec les prescriptions légales et réglementaires, pour autant qu'elles relèvent du reporting financier ou du contrôle interne ;

(iv) de l'appréciation des compétences et de l'indépendance des commissaires aux comptes ; et

(v) de l'exécution de leur mission par l'audit interne du Groupe et les commissaires aux comptes en matière de contrôle des comptes sociaux et consolidés annuels.

Dans ce cadre, le comité assure plus particulièrement le suivi des domaines suivants :

- **processus d'élaboration des informations comptables et financières** :

(i) examiner avec les commissaires aux comptes la pertinence et la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés ou sociaux ainsi que le traitement adéquat des opérations significatives au niveau du Groupe,

(ii) se faire présenter le périmètre des sociétés consolidées ainsi que les procédures de collecte des informations comptables et financières et recevoir, le cas échéant, des explications ou observations des commissaires aux comptes sur ces sujets,

(iii) donner un avis sur les projets de comptes sociaux et consolidés, semestriels et annuels préparés par la direction générale avant leur présentation au conseil,

(iv) entendre les commissaires aux comptes, les membres de la direction générale et la direction financière, en particulier sur les engagements hors bilan, les amortissements, provisions, traitements des survaleurs et principes de consolidation, ces auditions pouvant se tenir hors la présence de la direction générale de la Société, et

(v) prendre connaissance et donner un avis sur le processus de préparation des communiqués de presse à l'occasion de la publication des comptes annuels ou semestriels et de l'information trimestrielle ; et, dans le cadre de l'examen par le conseil des communiqués relatifs en particulier aux comptes annuels et semestriels, s'assurer, au regard des éléments dont il dispose, de la cohérence de la présentation de ces informations financières au marché avec celles figurant dans les comptes ;

- **audit interne** :

(i) prendre connaissance de la charte de l'audit de la Société,

(ii) examiner une fois par an le programme annuel d'audit interne du Groupe,

(iii) recevoir périodiquement de la Société une information sur l'avancement du programme d'audit et d'autoévaluation du système de contrôle interne et de gestion des risques, les synthèses des missions d'audit réalisées et, une fois par an, une analyse globale des principaux enseignements tirés d'une année d'audit, et

(iv) entendre le directeur de l'audit interne et donner son avis sur l'organisation des travaux de sa direction ;

- **efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion de risques, dans le cadre notamment de l'article L. 823-19 du Code de commerce** :

  - concernant le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne :

(i) recevoir périodiquement de la Société une information sur l'organisation et les procédures de contrôle interne relatives à l'information financière et comptable,

(ii) entendre le responsable du contrôle interne et donner son avis sur l'organisation des travaux de sa direction, et

(iii) recevoir du comité d'éthique un rapport annuel sur le fonctionnement du système d'alerte ouvert aux salariés en matière de comptabilité, de finance, de contrôle de gestion ou d'audit et de toute question relative à l'éthique ; être saisi par le comité d'éthique des affaires significatives dans ces domaines et en assurer le suivi en liaison avec lui ;

  - concernant le suivi de l'efficacité du système de gestion des risques faisant l'objet d'une traduction comptable ou ceux identifiés par la direction générale et pouvant avoir une incidence sur les comptes, l'information financière et, le cas échéant, extra-financière :

(i) examiner périodiquement la cartographie des principaux risques identifiés par la direction générale et pouvant avoir une incidence sur les comptes incluant notamment ceux de nature éthique et de non-conformité,

(ii) prendre connaissance des principales caractéristiques des dispositifs de gestion de ces risques et des résultats de leur fonctionnement, en s'appuyant notamment sur les travaux de la direction des risques, assurances et coordination de contrôle interne, de la direction de la conformité et de la direction de l'audit interne et des commissaires aux comptes concernant les procédures de contrôle interne, et

(iii) dans le cadre de faiblesses identifiées pouvant avoir une incidence sur les comptes, suivre la mise en œuvre des actions correctrices ;

- **commissaires aux comptes** :

(i) examiner annuellement le plan des interventions des commissaires aux comptes,

(ii) entendre les commissaires aux comptes et les dirigeants chargés des finances, de la comptabilité et de la trésorerie, éventuellement en dehors de la présence des membres de la direction générale de la Société,

(iii) superviser la procédure de sélection des commissaires aux comptes et émettre une recommandation,

(iv) formuler un avis sur le montant des honoraires des commissaires aux comptes,

(v) donner son approbation préalable pour la réalisation par les commissaires aux comptes de travaux strictement accessoires ou directement complémentaires au contrôle des comptes, et

(vi) se faire communiquer les honoraires versés par la Société et son Groupe au cabinet et au réseau des commissaires aux comptes et s'assurer que leur montant ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires du cabinet et du réseau ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des commissaires aux comptes, et examiner avec les commissaires aux comptes les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques.

Travaux en 2022

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 président-directeur général. Ainsi, au cours de l'exercice écoulé, la présidente du comité des comptes et de l'audit et/ou les membres du comité ont entendu et rencontré la direction générale, le directeur général adjoint en charge des finances, le secrétaire général et secrétaire du comité, le directeur juridique, le directeur de l'audit Groupe, le directeur des risques, assurances et coordination du contrôle interne du Groupe, le directeur de la conformité, le directeur des systèmes d'information, le directeur fiscal, le président du comité d'éthique, le directeur des financements et de la trésorerie ainsi que les commissaires aux comptes de la Société.

Au cours de l'exercice 2022, le comité des comptes et de l'audit a traité notamment les points suivants :

Intégration de Suez	• examen de l'avancement sur les projets de cessions au titre des remèdes exigés notamment par les autorités de la concurrence européenne et britannique dans le cadre de l'opération de rapprochement avec Suez ; • revue du *Purchase Price Allocation.*
Processus d'élaboration des informations comptables et financières	• revue des principales options comptables, des comptes annuels et semestriels et du rapport d'activité y afférent ; • revue des tests de dépréciation de valeur définitifs ; • prise de connaissance des informations financières et des rapports d'activité des premier et troisième trimestres 2022 ; • revue des projets de communication financière.
Audit interne	• examen des synthèses des missions d'audit interne effectuées au cours de 2021 et du premier semestre 2022 et approbation du programme d'audit interne 2023 ; • revue du compte rendu de l'audit externe du Plan d'efficacité du Groupe.
Efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion de risques	• revue des contrats à risque et les principaux risques fiscaux concernant la Société ; • revue de la mise en œuvre de la politique fiscale ; • prise de connaissance de la synthèse des travaux d'autoévaluation du contrôle interne pour l'exercice 2021 et de l'avis des commissaires aux comptes ; • examen du reporting sur les fraudes et revue des plans d'actions, ainsi que du compte rendu des travaux du comité d'éthique ; • revue du système de gestion des risques incluant la cartographie des risques, la matrice de matérialité des risques (y compris les enjeux de RSE) et le programme d'assurance du Groupe ; • examen de la cybersécurité de la Société, comprenant notamment sa place dans la politique du Groupe, son organisation, la cartographie des risques cyber ainsi que les plans d'actions et de formations en la matière ; • revue du programme et du plan d'action concernant le dispositif de conformité du Groupe ainsi que du compte rendu de la direction de la conformité sur ses travaux.
Commissaires aux comptes	• revue des missions des commissaires aux comptes pour 2022 ; • revue du budget d'honoraires des commissaires aux comptes pour 2022, de leurs prestations de services autres que la certification des comptes (« SACC »), de la répartition de leurs mandats ainsi que de leur indépendance, de l'organisation de leurs travaux et de leurs recommandations ; • supervision du processus et des conditions du renouvellement des commissaires aux comptes à l'échéance de leurs mandats.
Divers	• examen du processus d'intégration des sociétés acquises par le Groupe autres que Suez et ses filiales ; • prise de connaissance des projets de cessions et d'acquisitions et de l'état des opérations de restructuration du Groupe ; • revue avec les responsables de la Société des processus clés suivants participant à ses missions : la politique financière et les projets d'opérations de financement, l'évolution du contrôle interne, les procédures et processus d'investissement et de désinvestissement, le reporting juridique sur les contentieux majeurs ; • examen du refinancement des crédits syndiqués du Groupe.

Les travaux du comité sont évalués annuellement dans le cadre de l'évaluation annuelle du conseil et de ses comités.

3.2.2.2 Le comité des nominations

Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1re nomination	Taux d'assiduité	Nombre de réunions 2022
Louis Schweitzer, vice-président		Président	25/03/2014	100 %	6
Maryse Aulagnon, administratrice référente	◆	Membre	25/03/2014	100 %	
Pierre-André de Chalendar	◆	Membre	22/04/2021	100 %	
Isabelle Courville	◆	Membre	06/11/2018	100 %	
Antoine Frérot		Membre	01/07/2022	100 %	
TAUX D'INDÉPENDANCE	60 %				

◆Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.
N/A : non applicable.

Conformément à son règlement intérieur, le comité des nominations est composé de trois à six membres nommés par le conseil d'administration sur proposition du comité des nominations. Ses membres sont sélectionnés parmi les administrateurs n'exerçant pas de fonctions de direction. Le président du comité est nommé par le conseil sur recommandation du comité.

Évolutions en 2022

Date	Fin de mandat	Renouvellement	Nomination
1er juillet 2022			Antoine Frérot

Évolutions prévues en 2023

Le conseil d'administration du 14 mars 2023 a pris acte du souhait de M. Louis Schweitzer de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat d'administrateur à l'issue de l'assemblée générale du 27 avril 2023. En conséquence, il a décidé, de nommer M. Pierre-André de Chalendar en qualité de président du comité des nominations en remplacement de M. Louis Schweitzer.

Aucune autre modification n'est envisagée, à ce jour, sous réserve du renouvellement du mandat d'administratrice de Mme Maryse Aulagnon par l'assemblée générale du 27 avril 2023.

Missions du comité

Les missions de ce comité sont les suivantes :

- **nominations** : le comité est chargé de faire des recommandations sur la composition future des instances dirigeantes de la Société. En premier lieu, il est responsable de la sélection et du plan de succession des mandataires sociaux et il recommande la nomination des administrateurs ainsi que des membres et du président de chacun des comités du conseil en s'efforçant de refléter une diversité d'expériences et de points de vue tout en assurant au conseil d'administration l'objectivité et l'indépendance nécessaires vis-à-vis d'un actionnaire ou d'un groupe d'actionnaires en particulier. Il donne son avis sur le plan de succession des principaux dirigeants non mandataires sociaux de la Société. Le comité des nominations doit s'efforcer d'assurer que les administrateurs indépendants représentent au moins :
  (i) la majorité des administrateurs,
  (ii) les deux tiers des membres du comité des comptes et de l'audit,
  (iii) la majorité des membres du comité des rémunérations, et
  (iv) la majorité des membres du comité des nominations.

  Il examine chaque année au cas par cas la situation de chacun des administrateurs au regard des critères d'indépendance mentionnés dans le règlement intérieur du conseil d'administration, et soumet ses propositions au conseil en vue de l'examen par ce dernier de la situation de chaque intéressé ;
- **évaluation** : le comité des nominations assiste le conseil dans ses travaux périodiques d'évaluation. Il prépare l'évaluation annuelle par le conseil de son organisation et de son fonctionnement et dirige l'évaluation formalisée du conseil réalisée tous les trois ans par un organisme extérieur. Chaque année, le comité adresse au conseil, qui en débat, un compte rendu sur l'évaluation des performances du président et des administrateurs ainsi que sur l'action de la direction générale. Enfin, chaque année, les principaux dirigeants non mandataires sociaux sont reçus et ont un entretien avec chaque membre du comité.

Travaux en 2022

En 2022, l'activité du comité des nominations a été consacrée à l'élaboration de propositions et de recommandations au conseil concernant en particulier les points suivants :

Nomination	• évolutions de la gouvernance portant notamment sur la dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général et, à la suite de cette dissociation, la bonne articulation entre les rôles respectifs du président du conseil d'administration, du vice-président, de l'administratrice référente et de la directrice générale ; • évolution et réflexion sur la composition du conseil et de ses comités ; • modalités de désignation d'un administrateur représentant les salariés actionnaires.
Évaluation	• travaux et compte rendu de l'évaluation du fonctionnement du conseil et de ses comités ; • revue de l'action du président du conseil d'administration et de celle de la directrice générale ; • revue de l'indépendance des administrateurs.
Succession	• plan de succession des principaux dirigeants.

Outre le président du conseil d'administration, la directrice générale, en sa qualité d'administratrice, est associée aux travaux du comité en ce qui concerne le plan de succession des principaux dirigeants.

3.2.2.3 Le comité des rémunérations

Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1re nomination	Taux d'assiduité	Nombre de réunions 2022
Maryse Aulagnon, administratrice référente	◆	Présidente	01/12/2017	100 %	4
Marion Guillou	◆	Membre	05/11/2014	100 %	
Franck Le Roux*	N/A	Membre	06/11/2018	100 %	
Louis Schweitzer, vice-président		Membre	30/04/2003	100 %	
TAUX D'INDÉPENDANCE	66,6 %				

**Administrateur représentant les salariés non comptabilisé pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 10,3 du code AFEP-MEDEF.*
◆Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.
N/A : non applicable.

Il résulte de son règlement intérieur que le comité des rémunérations est composé de trois à six membres nommés par le conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations. Ses membres sont sélectionnés parmi les administrateurs n'exerçant pas de fonctions de direction. Le président du comité est nommé par le conseil sur recommandation du comité.

Évolutions en 2022

Aucune évolution n'a eu lieu en 2022.

Évolutions prévues en 2023

Le conseil d'administration du 14 mars 2023 a pris acte du souhait de M. Louis Schweitzer de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat d'administrateur à l'issue de l'assemblée générale du 27 avril 2023 et a décidé de nommer M. Olivier Andriès, sous réserve de sa nomination en qualité d'administrateur par l'assemblée générale du 27 avril 2023, et M. Pierre-André de Chalendar en qualité de membre du comité des rémunérations.

Aucune autre modification n'est envisagée, à ce jour, sous réserve du renouvellement du mandat d'administratrice de Mme Maryse Aulagnon par l'assemblée générale du 27 avril 2023.

Missions du comité

Les missions de ce comité sont les suivantes :

- **étudier et faire des propositions quant à la rémunération globale des dirigeants mandataires sociaux**, notamment s'agissant des règles et critères régissant la part variable en cohérence avec l'évaluation annuelle de leur performance et avec la stratégie à moyen terme et la performance de la Société et du Groupe, quant à l'octroi aux dirigeants mandataires sociaux d'avantages en nature, d'options de souscription ou d'achat d'actions et attribution gratuite d'actions, de régime de retraites, d'indemnité de départ et tout autre avantage en veillant à ce que l'ensemble de ces éléments soient pris en compte dans l'appréciation et la fixation globale de leur rémunération ;
- **proposer au conseil d'administration un montant global de la rémunération** à allouer aux administrateurs ainsi que les règles de leur répartition ;
- donner au conseil d'administration un avis sur la politique générale et les modalités d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions, d'attribution gratuite d'actions et d'actionnariat des salariés ainsi que sur les dispositifs d'association des salariés aux performances de la Société ou du Groupe ;
- faire des propositions au conseil en matière d'attribution d'options, et le cas échéant, d'actions gratuites aux mandataires sociaux ainsi qu'en matière de détermination des conditions de performance auxquelles elles sont soumises ;

- formuler des propositions au conseil concernant la conservation par les dirigeants mandataires sociaux d'actions issues de la levée d'options de souscription ou d'achat d'actions ou, le cas échéant, de l'attribution gratuite d'actions ;
- donner son avis sur la politique de rémunération des principaux dirigeants non mandataires sociaux de la Société et d'autres sociétés du Groupe.

Dans le cadre de ses missions, le comité des rémunérations peut solliciter des études techniques externes. À ce titre, il peut recourir notamment aux conseils d'une société spécialisée dans la rémunération des cadres dirigeants.

Travaux en 2022

En 2022, l'activité du comité des rémunérations a été consacrée à l'élaboration de propositions et de recommandations au conseil concernant en particulier les points suivants :

Rémunération du dirigeant mandataire social et des principaux dirigeants du Groupe	• rémunération du président-directeur général versée ou attribuée au titre de l'exercice 2021 ; • politique de rémunération au titre de l'exercice 2022 (i) du président-directeur général du 1er janvier 2022 au 30 juin 2022, (ii) du président du conseil d'administration du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022 et (iii) de la directrice générale du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022 ; • définition des modalités des plans d'attribution d'actions 2022 destinés à la directrice générale et aux principaux dirigeants.
Rémunération allouée aux administrateurs	• informations relatives à la rémunération des administrateurs (hors dirigeant mandataire social) au titre de l'exercice 2021 ; • politique de rémunération des administrateurs au titre de l'exercice 2022 *i.e.* examen de l'enveloppe et de la répartition de la rémunération 2022 allouée aux administrateurs.
Actionnariat salarié	• examen du projet d'opération d'actionnariat salarié 2022 et réflexion sur un projet d'opération d'actionnariat salarié 2023 ; • modalités de désignation d'un administrateur représentant les salariés actionnaires.

3.2.2.4 Le comité recherche, innovation et développement durable

Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1re nomination	Taux d'assiduité	Nombre de réunions 2022
Isabelle Courville	◆	Présidente	20/04/2017	100 %	3
Clara Gaymard	◆	Membre	20/04/2017	100 %	
Marion Guillou	◆	Membre	12/12/2012	100 %	
Pavel Páša*	N/A	Membre	11/05/2014	100 %	
Guillaume Texier	◆	Membre	20/04/2017	100 %	
TAUX D'INDÉPENDANCE	100 %				

**Administrateur représentant les salariés non comptabilisé pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 10.3 du code AFEP-MEDEF.*
◆Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.
N/A : non applicable.

Aux termes de son règlement intérieur, le comité recherche, innovation et développement durable se réunit à l'initiative de son président ou à la demande du président du conseil d'administration. Il tient au moins trois réunions par an. Au cours de l'exercice 2022, le comité s'est réuni trois fois (comme en 2021).

Le comité recherche, innovation et développement durable comprend trois à cinq membres, nommés par le conseil d'administration après avis du comité des nominations. Le président du comité est nommé par le conseil d'administration sur proposition du président du conseil.

Évolutions en 2022

Aucune évolution n'a eu lieu en 2022.

Évolutions prévues en 2023

Le conseil d'administration du 14 mars 2023 a pris acte du souhait de Mme Clara Gaymard de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat d'administratrice à l'issue de l'assemblée générale du 27 avril 2023 et a décidé de nommer M. Francisco Reynés en qualité de membre du comité recherche, innovation et développement durable, sous réserve de sa nomination en qualité d'administrateur par l'assemblée générale du 27 avril 2023.

Missions du comité

La mission de ce comité est d'évaluer la stratégie et les politiques du Groupe proposées en matière de recherche, innovation et développement durable, et de donner son avis au conseil d'administration.

Il est informé des programmes et actions prioritaires engagés dans les domaines relevant de ses missions et en évalue les résultats. En particulier, il prend connaissance des budgets, des effectifs et donne son avis sur l'allocation des moyens et des ressources et leur adéquation aux orientations stratégiques retenues. S'agissant plus particulièrement de la politique et des enjeux environnementaux de la Société, il est informé des informations, objectifs, engagements et principaux indicateurs de développement durable publiés par la Société dans le cadre de son rapport de gestion et prend connaissance des résultats obtenus par le Groupe en termes de notation extra-financière.

Le comité a pour interlocuteurs principaux le président du conseil d'administration, la direction générale et le comité exécutif de la Société, les directions de la stratégie et de l'innovation, du soutien aux métiers et de la performance et du développement durable du Groupe ainsi que tout responsable au sein de la Société dont les informations ou les avis peuvent lui être utiles.

Le comité peut également entendre des tiers à la Société dont l'audition lui est utile dans l'accomplissement de ses missions. Il peut recourir à des experts extérieurs.

La démarche du comité vise à analyser, en fonction des thèmes de travail abordés, le contenu des offres de Veolia, ses clients potentiels, la taille des marchés, les avantages compétitifs du Groupe, ses concurrents, ses programmes de recherche, les technologies et la meilleure équation économique.

Travaux en 2022

En 2022, le comité a notamment porté sa réflexion sur les points suivants :

RSE	• performance du Groupe en matière de RSE et de notation extra-financière ; • niveau de déploiement des engagements du Groupe en matière de développement durable ; • cadrage de la réflexion stratégique sur les métiers de l'énergie.
Transition écologique/décarbonisation	• état d'avancement annuel du plan de sortie de Veolia de la production d'énergie à partir du charbon ; • positionnement de Veolia en termes de neutralité carbone.

3.2.2.5 Le comité de la raison d'être

Composition et fonctionnement

	Indépendance	Qualité	1re nomination	Taux d'assiduité	Nombre de réunions 2022
Louis Schweitzer, vice-président		Président	02/11/2021	100 %	2
Maryse Aulagnon, administratrice référente	◆	Membre	02/11/2021	100 %	
Pierre-André de Chalendar	◆	Membre	02/11/2021	100 %	
Isabelle Courville	◆	Membre	02/11/2021	100 %	
Antoine Frérot		Membre	01/07/2022	100 %	
Franck Le Roux*	N/A	Membre	02/11/2021	100 %	
Nathalie Rachou	◆	Membre	02/11/2021	100 %	
TAUX D'INDÉPENDANCE	67 %				

**Administrateur représentant les salariés non comptabilisé pour établir les pourcentages d'indépendance en application de l'article 10.3 du code AFEP-MEDEF.*
◆Indépendance au sens des critères du code AFEP-MEDEF tels qu'appréciés par le conseil d'administration.
N/A : non applicable.

Aux termes de son règlement intérieur, qui a été approuvé par le conseil d'administration du 5 avril 2022, le comité de la raison d'être se réunit à l'initiative de son président ou à la demande du président du conseil d'administration. Il tient au moins deux réunions formelles par an.

Le comité de la raison d'être est composé des membres du comité des nominations, des présidents de comités non membres du comité des nominations et d'un administrateur représentant les salariés. Le président du comité est nommé par le conseil d'administration sur proposition du président du conseil.

Évolutions en 2022

Date	Fin de mandat	Renouvellement	Nomination
1er juillet 2022			Antoine Frérot

Évolutions prévues en 2023

Le conseil d'administration du 14 mars 2023 a pris acte du souhait de M. Louis Schweitzer de ne pas solliciter le renouvellement de son mandat d'administrateur à l'issue de l'assemblée générale du 27 avril 2023. En conséquence, il a décidé, de nommer M. Antoine Frérot en qualité de président du comité de la raison d'être en remplacement de M. Louis Schweitzer.

Aucune autre modification n'est envisagée, à ce jour, sous réserve du renouvellement du mandat d'administratrice de Mme Maryse Aulagnon par l'assemblée générale du 27 avril 2023.

Missions du comité

La mission de ce comité est de placer le conseil dans les meilleures conditions pour lui permettre notamment d'évaluer la diffusion de la raison d'être de Veolia auprès de toutes ses parties prenantes – employés, clients, fournisseurs, actionnaires, partenaires et territoires où le Groupe opère – afin qu'elles en connaissent le sens et participent à sa mise en œuvre effective.

Dans ce cadre, le comité :

- procède à l'examen de la diffusion de la raison d'être de Veolia auprès des parties prenantes et, de manière générale, étudie le dispositif d'appropriation de la démarche de performance plurielle mis en œuvre pour permettre son déploiement
- étudie le suivi des progrès réalisés par le Groupe et donne son avis au conseil sur les orientations en matière de raison d'être et de performance plurielle ;
- procède à une évaluation annuelle des indicateurs financiers et extra-financiers de suivi de la mise en œuvre de la raison d'être de Veolia (indicateurs de performance plurielle) ;
- donne son avis et formule des propositions au conseil s'agissant, le cas échéant, de tout ajustement de la raison d'être du Groupe ;
- examine toute question que lui soumettrait le président et relative aux points visés ci-dessus.

Dans ce cadre, le comité reçoit les informations nécessaires à sa tâche et émet tout avis entrant dans le champ de sa mission.

Travaux en 2022

En 2022, le comité a notamment porté sa réflexion sur les points suivants :

Diffusion de la raison d'être	• examen de l'état des connaissances de la raison d'être au sein du groupe ; • revue de l'intégration des indicateurs de la raison d'être dans la politique de rémunération ; • proposition d'un titre et d'une version courte de la raison d'être ; • examen des principales considérations relatives à l'adoption éventuelle d'une raison d'être statutaire.
Modification du règlement intérieur du conseil d'administration/ du comité de la raison d'être	• proposition d'introduire le comité de la raison d'être dans la liste des comités du conseil d'administration ; • proposition de mentionner l'examen par le conseil d'administration, une fois par an, des indicateurs financiers et extra-financiers de la raison d'être ; • approbation du projet de règlement intérieur du comité de la raison d'être.

3.3 Direction générale et comité exécutif

3.3.1 MODE D'EXERCICE DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

3.3.1.1 Mode de gouvernance jusqu'au 30 juin 2022 inclus : unicité des fonctions de direction

La loi prévoit que le conseil d'administration élit parmi ses membres un président, personne physique, dont le rôle est décrit au 3.2.1.5 *supra*. Le conseil d'administration confie la direction générale de la Société soit au président du conseil d'administration (qui porte le titre de président-directeur général), soit à une autre personne physique, administrateur ou non, portant le titre de directeur général.

Comme le rappelle le code AFEP-MEDEF, la loi ne privilégie aucune formule et il appartient au conseil d'administration de la Société de choisir entre les deux modalités d'exercice de la direction générale unifiée ou dissociée, selon ses impératifs particuliers.

En décembre 2010, suite au départ de M. Henri Proglio président du conseil d'administration, le conseil d'administration, sur la recommandation du comité des nominations et des rémunérations, avait décidé d'unifier les fonctions de président et de directeur général en nommant M. Antoine Frérot, directeur général depuis le 27 novembre 2009, président du conseil d'administration. Sur la recommandation du comité des nominations, ce choix a été réaffirmé par le conseil d'administration à deux reprises, à l'occasion de la proposition de renouvellement des fonctions de M. Antoine Frérot, à l'assemblée générale des actionnaires du 24 avril 2014 et lors de l'assemblée générale des actionnaires du 19 avril 2018. Lors de sa réunion du 21 février 2018 et sous réserve du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'assemblée générale mixte du 19 avril 2018, le conseil d'administration, a décidé de maintenir une gouvernance unifiée pour les motifs exposés ci-dessous.

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 profonde connaissance des affaires et des métiers du Groupe après y avoir passé plus de vingt-cinq ans offre les avantages d'un pilotage et d'un contrôle plus resserrés et plus efficaces, simplifiant les processus de prise de décision.

Dans le cadre du programme stratégique Impact 2023 en cours visant notamment à faire de la Société l'entreprise de référence pour la transformation écologique, en capitalisant sur les acquis de la transformation du Groupe résultant des périodes précédentes, ce mode de gouvernance a permis de permettre une meilleure réactivité dans la mise en œuvre, par les unités opérationnelles, des axes stratégiques définis par le conseil d'administration ainsi qu'une plus grande rapidité de remontée vers la direction générale des réalités opérationnelles.

Les contre-pouvoirs importants existant au sein du conseil d'administration ont offert 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 3.2.1.7 *supra* ;
- la présence d'une majorité significative d'administrateurs indépendants, de deux administrateurs représentants les salariés et d'une administratrice représentant les salariés actionnaires au sein du conseil d'administration ;
- la présidence de la majorité des comités confiée à des administrateurs indépendants ;
- la tenue, à la fin de chaque réunion du conseil, d'une *executive session* hors la présence du président-directeur général jusqu'au 30 juin 2022 inclus, sous l'égide du vice-président ;
- l'organisation de *roadshows* gouvernance par 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 des décisions majeures à caractère stratégique ou susceptible d'avoir un effet significatif sur la Société (*cf.* section 3.3.2 *infra*).
- Par ailleurs, outre les motifs opérationnels présidant au choix de ce mode de direction tel que précisé dans cette section, le conseil lors de sa séance du 6 mars 2018 a renforcé les pouvoirs du vice-président et de l'administratrice référente (*cf.* section 3.2.1.7 *supra*). Le conseil d'administration a également indiqué 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.

3.3.1.2 Mode de gouvernance actuel : dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et directeur général

Le conseil d'administration, sur recommandation de son comité des nominations, a décidé, lors de sa séance du 10 janvier 2022, de dissocier les fonctions de président du conseil d'administration de celles de directeur général à compter du 1er juillet 2022.

M. Antoine Frérot avait exprimé son souhait de mettre un terme à ses fonctions de directeur général, qu'il exerce depuis 2009, à l'expiration de son mandat actuel. Il avait donc demandé au conseil d'administration de charger le comité des nominations de mener, très en amont, avec l'appui d'un cabinet de recrutement, un travail approfondi de recherche de la gouvernance la plus appropriée au pilotage d'une entreprise qui change d'ampleur et qui continue de s'internationaliser.

S'agissant des fonctions de direction générale, le comité des nominations a recueilli les candidatures internes et les a fait évaluer par le cabinet de recrutement spécialisé. Il les a ensuite jaugées à l'aune d'une liste de candidats externes potentiels identifiés par le cabinet de recrutement spécialisé.

Les administrateurs ont exprimé à M. Antoine Frérot leur souhait unanime qu'il conserve la présidence du conseil d'administration de Veolia Environnement, afin de pouvoir continuer à bénéficier de son expérience réussie à la tête du Groupe et de son attachement aux valeurs de Veolia. À cette fin, ils ont proposé aux actionnaires le renouvellement de son mandat d'administrateur lors de l'assemblée générale du 15 juin 2022.

Sur proposition du comité des nominations, le conseil d'administration a également décidé que Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale adjointe en charge des opérations jusqu'au 30 juin 2022 inclus, prenne la succession de M. Antoine Frérot à la direction générale de Veolia à compter du 1er juillet 2022. Mme Estelle Brachlianoff est investie, en sa qualité de directrice générale, des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans les conditions décrites au 3.3.2 *infra*. Par ailleurs, il a été proposé aux actionnaires qu'elle intègre le conseil d'administration car il est essentiel que la directrice générale participe aux débats et délibérations du conseil d'administration chargé de définir les orientations stratégiques de la Société.

Entrée au comité exécutif du Groupe en 2013 et nommée par M. Antoine Frérot directrice générale adjointe en charge des opérations en 2018, Mme Estelle Brachlianoff a, depuis le 1er juillet 2022, la charge de diriger et d'animer Veolia, devenu, en dix ans, le champion mondial de la transformation écologique. Pour mener à bien sa nouvelle mission, elle peut compter sur l'appui d'un comité exécutif et d'un comité de direction renouvelés, comptant parmi les meilleurs experts mondiaux des métiers de l'eau, des déchets et de l'énergie.

Les contre-pouvoirs importants existant au sein du conseil d'administration demeurent sans changement (*cf.* section 3.3.1.1 *infra*). Compte tenu de cette dissociation des fonctions, le conseil d'administration, lors de sa séance du 5 avril 2022, a décidé d'ajuster son règlement intérieur s'agissant notamment des missions du président du conseil d'administration et du vice-président qui sont entrées en vigueur à compter du 1er juillet 2022 (*cf.* sections 3.2.1.5 et 3.2.1.6 *infra*), étant précisé qu'aucune évolution substantielle de gouvernance n'est prévue à court terme si ce n'est la reprise par le président du conseil d'administration d'une partie des missions du vice-président.

La dissociation des fonctions a été largement motivée par la rétention des compétences et expériences du président-directeur général à un moment décisif de l'histoire de l'entreprise. Nonobstant le fait que cette formule de gouvernance d'entreprise soit considérée par les investisseurs et les agences en conseil de vote comme la meilleure pratique pour permettre aux sociétés cotées d'assurer la transition pendant la période nécessaire dans le contexte de la succession du président-directeur général, le conseil d'administration examinera chaque année le fonctionnement de cette gouvernance dissociée et proposera, le cas échéant, aux actionnaires toute évolution utile. Lors d'une *executive session* spécifiquement dédiée à l'examen du fonctionnement de la gouvernance dissociée, le 14 mars 2023, le conseil d'administration s'est unanimement félicité de l'excellent fonctionnement du tandem président non exécutif - directrice générale.

3.3.2 LIMITATION DES POUVOIRS DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

Conformément à la loi, la directrice générale est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Elle exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social.

Toutefois, à titre de règles d'ordre interne, la directrice générale exerce ses pouvoirs dans les limites prévues par le règlement intérieur du conseil d'administration. À ce titre, sont soumises à autorisation préalable du conseil d'administration les décisions suivantes de la directrice générale :

- la détermination des orientations stratégiques du Groupe ;
- les opérations du Groupe représentant un montant supérieur à 300 millions d'euros par opération, à l'exception des opérations de financement ;
- après consultation et avis du comité des comptes et de l'audit, les opérations d'investissement ou de désinvestissement du Groupe incluant un engagement compris entre 150 et 300 millions d'euros par opération, à l'exception des opérations de financement ;
- les opérations de financement, quelles que soient leurs modalités (y compris les opérations de remboursement anticipé ou de rachat de dette), représentant un montant supérieur à 1,5 milliard d'euros par opération si celle-ci est réalisée en une seule tranche, et 2,5 milliards d'euros si l'opération est réalisée en plusieurs tranches ;
- les opérations sur les actions de la Société représentant un nombre global supérieur à 1 % du nombre total des actions de la Société.

3.3.3 COMITÉ EXÉCUTIF

Pour mener à bien sa mission, la directrice générale est assistée d'un comité exécutif, instance de réflexion, de concertation et de décision de politique générale visant à mettre en œuvre les grandes orientations du Groupe. Le comité est également consulté sur les sujets majeurs de la vie du Groupe.

Le comité exécutif se réunit mensuellement.

À la date du dépôt du présent Document d'enregistrement universel, le comité exécutif est composé de 14 membres :

- Estelle Brachlianoff, directrice générale ;
- Isabelle Calvez, directrice des ressources humaines ;
- Sébastien Daziano , directeur de la stratégie et de l'innovation ;
- Gavin Graveson, directeur de la zone Europe du Nord ;
- Philippe Guitard, directeur de la zone Europe centrale et orientale ;
- Éric Haza, directeur des affaires juridiques ;
- Azad Kibarian, directeur de la zone Italie et Afrique Moyen-Orient ;
- Claude Laruelle, directeur général adjoint en charge des finances, du digital et des achats ;
- Christophe Maquet, directeur de la zone Asie-Pacifique ;
- Jean-François Nogrette, directeur de la zone France et déchets spéciaux Europe ;
- Laurent Obadia, directeur général adjoint en charge des parties prenantes et de la communication, et conseiller du président ;
- Helman le Pas de Sécheval, secrétaire général ;
- Angel Simon, directeur de la zone Ibérie et Amérique latine ;
- Frédéric Van Heems, directeur de la zone Amérique du Nord.

Par ailleurs, un comité de direction réunit tous les trimestres, l'ensemble des fonctions et géographies du Groupe afin de partager et de s'engager sur les enjeux et les perspectives du Groupe. Ce comité est composé, à la date du dépôt du présent Document d'enregistrement universel, de 39 membres dont les 14 membres du comité exécutif ; sa composition est accessible sur le site internet de Veolia (www.veolia.com).

3.4 Rémunération et avantages

Le récapitulatif des éléments de la rémunération aux dirigeants mandataires sociaux versée au cours de l'exercice 2022 ou attribuée au titre de cet exercice ainsi que la politique de rémunération 2023, soumis au vote des actionnaires lors de l'assemblée générale mixte du 27 avril 2023, figurent à la section 3.4.4 *infra*.

Les informations figurant dans cette section détaillent les éléments devant apparaître dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

3.4.1 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS ET DES ADMINISTRATEURS

La société se réfère au code AFEP-MEDEF, notamment concernant la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

La rémunération globale versée durant l'exercice 2022 ou attribuée au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux, aux administrateurs et aux autres dirigeants non mandataires sociaux, tant par la Société que par les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, est détaillée ci-après.

Le présent Document d'enregistrement universel et en particulier les tableaux figurant aux sections 3.4.1 et 3.4.3 *infra* (options de souscription et/ou d'achat d'actions, actions gratuites, actions de performance), ont été établis selon le format préconisé par le code AFEP-MEDEF et la recommandation de l'AMF 2012-02.

3.4.1.1 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

3.4.1.1.1 Rappel de la politique de rémunération 2022 des dirigeants mandataires sociaux

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux en raison de leur mandat constituant la politique de rémunération les concernant sont arrêtés par le conseil d'administration sur recommandations du comité des rémunérations et sont soumis à l'approbation des actionnaires (« vote sur la politique de rémunération *ex ante* ») lors de l'assemblée générale des actionnaires conformément à l'article L. 22-10-8 du Code de commerce.

Par ailleurs, en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, l'assemblée générale des actionnaires statue sur : (i) les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et (ii) les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux (« vote sur la rémunération *ex post* au titre de l'exercice antérieur »). En conséquence, le versement des éléments de rémunération variables ou exceptionnels au titre d'un exercice est conditionné à leur approbation par l'assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes dudit exercice. Figurent à la section 3.4.4 *infra* les résolutions sur les éléments de la rémunération 2022 des dirigeants mandataires sociaux qui seront soumises au vote e*x post* des actionnaires lors de l'assemblée générale du 27 avril 2023.

En 2022, les dirigeants mandataires sociaux de Veolia Environnement sont : M. Antoine Frérot, président-directeur général jusqu'au 30 juin 2022 puis président du conseil d'administration et Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale depuis le 1er juillet 2022.

Principes généraux applicables à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Conformément aux dispositions du code AFEP-MEDEF, le conseil d'administration, sur les recommandations de son comité des rémunérations, procède à la revue annuelle de l'ensemble des éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Il veille en particulier à ce que la politique de rémunération soit alignée avec la stratégie du Groupe et à prendre en compte la répartition appropriée entre les composantes de sa rémunération (rémunération fixe et variable annuelle, plan de rémunération long terme et autres avantages ou éléments de rémunération complémentaires). Par ailleurs, la revue des éléments de rémunération du président-directeur général, du président du conseil d'administration et de la directrice générale prend également en compte les études et benchmarks se rapportant aux rémunérations applicables dans les sociétés comparables à Veolia Environnement et dans celles faisant partie du CAC 40.

Dialogue actionnarial

Veolia Environnement organise annuellement et ce depuis plusieurs années des sessions d'échanges entre l'administratrice référente et les principaux investisseurs présents à son capital ainsi qu'avec des agences de conseil en vote. Les principales questions et remarques formulées à ces occasions sont communiquées aux comités spécialisés concernés qui les analysent au regard des pratiques de marché en tenant compte des principes de gouvernance du Groupe. Les comités en rendent ensuite compte au conseil d'administration.

En 2022, dans un contexte de changements majeurs pour Veolia Environnement, en raison de la dissociation des fonctions annoncée en janvier 2022 et intervenue en juillet 2022 immédiatement après la réussite de la plus grande opération d'acquisition transformante jamais réalisée par la Société, le conseil d'administration a mené une importante campagne d'engagement et de dialogue avec les actionnaires sur les questions de gouvernance et de rémunération en amont de son assemblée générale annuelle. L'administratrice référente a ainsi dialogué en début d'année 2022 avec plus d'une dizaine d'investisseurs représentant environ 25 % du capital de Veolia Environnement et des agences de conseil en vote, pour échanger avec eux sur les sujets de gouvernance, notamment sur leur évolution au cours de l'année 2022, la rémunération des dirigeants dans ce contexte de transition et les enjeux de l'entreprise en matière de stratégie RSE. L'administratrice référente a en outre écrit aux actionnaires de la Société, représentant environ 70 % du capital, afin d'expliciter les raisons ayant conduit le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, à proposer l'attribution d'une prime exceptionnelle ainsi que le maintien des droits relatifs aux plans d'actions de performance 2020 et 2021 au futur président du conseil d'administration. Après analyse des remarques des différents actionnaires dans un souci de prise en considération des attentes exprimées de la part des parties prenantes, le président a volontairement décidé de retirer la résolution visant à

lui attribuer une prime exceptionnelle en lien avec le succès de l'acquisition du groupe Suez.

Lors de l'assemblée générale annuelle de 2022, près de 95 % des actionnaires ont approuvé la rémunération versée ou attribuée au dirigeant mandataire social en 2021. Par ailleurs la politique de rémunération du président-directeur général a été approuvée à plus de 96 % et celle de la directrice générale à compter du 1er juillet 2022 à plus de 93 %.

Le conseil d'administration a cependant relevé que la politique de rémunération du président du conseil d'administration à compter du 1er juillet 2022 avait été approuvée à 71 %. La raison principale de ce taux est la recommandation négative d'une agence de conseil en vote. Après consultation des principaux actionnaires du Groupe, qui ont des politiques autonomes et décident après échange avec la Société de leur vote au cas par cas, le conseil d'administration a pu constater qu'une très large majorité d'entre eux approuvaient les raisons retenues par le conseil pour arrêter sa politique de rémunération, à savoir le caractère raisonnable de sa rémunération fixe, l'absence de toute rémunération variable et l'absence de rémunération de long terme en 2022, malgré l'exercice, par Antoine Frérot, de ses fonctions exécutives jusqu'au 30 juin et malgré sa contribution déterminante à la transformation de Veolia en champion mondial de la transformation écologique. Le conseil d'administration a donc décidé de maintenir cette politique de rémunération telle qu'elle a été votée par l'assemblée générale. Afin de tenir compte des attentes des investisseurs et des agences de conseil en vote et dans la continuité des efforts déjà salués par les différentes parties prenantes, le conseil d'administration s'est attaché à renforcer la transparence associée à l'atteinte des conditions de performance des plans de long terme.

En 2023, le dialogue s'est poursuivi et les projets de politiques de rémunération ont été finalisés et approuvés au terme d'un processus qui a pris en compte l'avis d'actionnaires et d'agences de conseil en vote. À ce titre, le conseil d'administration a souhaité modifier la structure de rémunération de la directrice générale afin de renforcer la part relative de la rémunération de long terme et ainsi répondre aux attentes exprimées par de nombreux investisseurs.

Politique de rémunération du président-directeur général du 1er janvier 2022 au 30 juin 2022 inclus

La politique de rémunération du président-directeur général a été arrêtée par le conseil d'administration du 5 avril 2022 suivant les recommandations du comité des rémunérations et approuvée par l'assemblée générale du 15 juin 2022.

Rémunération fixe

La rémunération fixe reflète l'expérience et les responsabilités du président-directeur général. Elle sert de base pour déterminer le pourcentage maximal de la rémunération variable annuelle.

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 5 avril 2022 a décidé, en application de sa politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 15 juin 2022, de porter la rémunération fixe brute annuelle du président-directeur général à 1 030 000 euros en 2022 (soit 515 000 euros sur la période du 1er janvier 2022 au 30 juin 2022 inclus) contre 980 000 euros en 2021. Cette augmentation triennale d'environ 5 % consiste à appliquer l'évolution moyenne de la rémunération fixe des cadres du Groupe intervenue au cours des trois dernières années.

Rémunération variable annuelle

Les objectifs quantitatifs de l'année 2022 s'inscrivent dans le cadre des perspectives financières 2022 communiquées au marché le 17 mars 2022 et du plan stratégique 2020-2023 relatif à la mise en place de la raison d'être et de l'ensemble de ses indicateurs à destination des parties prenantes.

Tous les critères sont calculés sur un périmètre intégrant Suez à l'exception des trois critères suivants :

- éthique et conformité (pas de référence 2021 pour Suez) ;
- engagement du personnel (pas de référence 2021 pour Suez) ;
- climat (dans le bonus court terme, ce critère est fondé sur l'avancement des investissements de sortie du charbon, or Suez n'exploite pas de centrale thermique).

Afin d'y intégrer les indicateurs de performance plurielle liés à la raison d'être, le conseil d'administration du 5 avril 2022, sur proposition du comité des rémunérations, a décidé de déterminer comme suit les modalités de calcul de sa rémunération variable :

- maintien de la pondération pour la partie qualitative auditable représentant 80 % et pondération de la partie qualitative représentant 20 % ;
- maintien de la répartition du quantitatif auditable de 80 % entre 50 % de quantitatif financier et 30 % de quantitatif non financier ;
- part variable cible 2022 (en cas d'atteinte des objectifs fixés par le conseil d'administration) fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe (« Base Bonus cible ») ;
- plafond de la part variable (en cas de dépassement des objectifs) représentant 160 % de la rémunération annuelle fixe pour la période du 1er janvier 2022 au 30 juin 2022, soit 824 000 euros.

Par ailleurs, les critères de la part variable 2022 ont été déterminés comme suit :

i) s'agissant des **critères quantitatifs** : en accord avec les perspectives et objectifs publiés le 17 mars 2022, les critères de la part quantitative se répartissent comme suit, la part quantitative étant égale à la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément.

En ce qui concerne la **partie quantitative financière de 50 %** :

- 15 % sur l'indicateur **Profitabilité (RNCPG)** : résultat net courant Part du Groupe ;
- 10 % sur l'indicateur **Capacité d'investissement** (free cash-flow)[1] : avant acquisitions/cessions financières et dividendes, mais après frais financiers et impôts ;
- 15 % sur l'indicateur **Croissance Groupe (chiffre d'affaires)**[2] : chiffre d'affaires organique du Groupe hors acquisitions ou cessions de plus de 100 millions d'euros, mais y compris acquisitions de services publics privatisés ;
- 10 % sur l'indicateur **Rentabilité (ROCE)** : ROCE du Groupe après impôts, y compris rendement et capitaux employés des joint-ventures et entreprises et après IFRS 16.

La détermination de la part variable quantitative financière sera fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2022 qui s'inscrivent dans le cadre des perspectives annoncées au marché le 17 mars 2022.

En ce qui concerne la **partie quantitative non financière de 30 %** :

- 5 % sur l'indicateur **Santé et Sécurité** : amélioration et évolution à la baisse du taux de fréquence des accidents du travail ;
- 5 % sur l'indicateur **Éthique et Conformité** : pourcentage de réponses positives à la question de l'enquête d'engagement « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » ;
- 5 % sur l'indicateur **Climat** (investir dans la transition neutralité carbone pour atteindre zéro installation fonctionnant au charbon en Europe en 2030, sur les installations où le Groupe a la maîtrise des investissements) : taux d'avancement des investissements planifiés pour réduire les émissions de gaz à effet de serre ;
- 5 % sur l'indicateur **Traitement et valorisation des déchets dangereux** : croissance du chiffre d'affaires consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux » ;

[1] *Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus exclut les investissements discrétionnaires.*
[2] *Le chiffre d'affaires cible retenu pour la détermination du bonus est calculé à taux de change constant.*

- 5 % sur l'indicateur **Engagement** du personnel : taux d'engagement des salariés mesuré lors de l'enquête d'engagement réalisée par un organisme externe (clarté des objectifs, sens et utilité, ambiance au sein de la communauté de travail, fierté d'appartenance, propension à recommander Veolia) ;
- 5 % sur l'indicateur **Formation** : nombre d'heures de formation moyen par salarié par an (actions de formation visant à une montée en compétences).

La détermination de la part variable quantitative non financière sera fonction de la réalisation des objectifs 2022 qui seront audités par un organisme tiers indépendant.

ii) s'agissant des **critères qualitatifs** : la fixation de la part qualitative (20 % du bonus cible) fera l'objet d'une appréciation globale du conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations fondée notamment sur les objectifs individuels suivants :

- la dimension stratégique ;
- la performance managériale.

Par ailleurs, le conseil d'administration se réserve la possibilité d'exercer son pouvoir discrétionnaire concernant la détermination de la rémunération du président-directeur général, en application des dispositions légales et dans le respect des articles L. 22-10-8 et L. 22-10-34 du Code de commerce, en cas de survenance de circonstances particulières et imprévisibles (telles que la pandémie de Covid-19 et ses incertitudes) qui pourraient justifier qu'il ajuste, de façon exceptionnelle, tant à la hausse qu'à la baisse et sans que cela puisse dépasser le plafond prévu à la politique de rémunération (soit 160 % de la rémunération annuelle fixe), l'un ou plusieurs des critères composant la rémunération variable annuelle du président-directeur général de façon à s'assurer que les résultats de l'application des critères décrits ci-dessus reflètent tant la performance du président-directeur général que celle du Groupe ainsi que l'alignement d'intérêts de la Société et de ses actionnaires avec ceux du président-directeur général.

Cet ajustement pourra être effectué sur la rémunération variable annuelle du président-directeur général par le conseil d'administration sur proposition de son comité des rémunérations, après que le conseil d'administration aura dûment motivé sa décision. Tout usage de cette discrétion sera rendu public.

Rémunération de long terme 2022

M. Antoine Frérot n'a pas bénéficié d'attribution d'actions de performance en 2022.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur

Il est rappelé que, depuis 2012, M. Antoine Frérot a décidé de renoncer à la perception de sa rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur par la Société et les sociétés contrôlées du Groupe.

Régime de retraite et autres avantages

Il est rappelé que les informations concernant le régime de retraite, les autres avantages et l'indemnité de cessation des fonctions de président-directeur général figurent à la section 3.4.2 *infra*. Il est précisé que cette indemnité ne s'est pas appliquée dans le cadre du changement de fonctions du président-directeur général à compter du 1er juillet 2022.

Politique de rémunération du président du conseil d'administration du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022

La politique de rémunération du président du conseil d'administration a été arrêtée par le conseil d'administration du 5 avril 2022 suivant les recommandations du comité des rémunérations et approuvée par l'assemblée générale du 15 juin 2022. Elle se compose uniquement d'une rémunération fixe et d'avantages en nature, à l'exclusion de toute rémunération variable ou exceptionnelle, de toute attribution d'options de souscription ou d'actions de performance et de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

Rémunération fixe

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 5 avril 2022 a décidé, en application de sa politique de rémunération, de fixer le montant de la rémunération fixe brute annuelle du président du conseil d'administration à 700 000 euros en 2022 (soit 350 000 euros sur la période du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022 inclus).

Cette décision s'est appuyé sur l'analyse des résultats d'une étude réalisée par le cabinet Boracay intégrant (i) 5 sociétés comparables (ABB, Centrica, EDP, Enel, ENI) et (ii) les sociétés du CAC 40 ayant adopté la dissociation des fonctions de président et de directeur général, et dont le détail figure à la section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2021.

Rémunération variable annuelle

Néant.

Rémunération de long terme 2022

Néant.

Maintien des droits relatifs aux plans d'actions de performance 2020 et 2021

Le conseil d'administration du 5 avril 2022 a décidé, sur recommandation du comité des rémunérations, que les droits à actions au titre des plans d'actions de performance 2020 et 2021 dont l'acquisition, sous conditions de performance, interviendra respectivement en 2023 et 2024 seront maintenus dans le cadre de l'évolution de la gouvernance de la Société à compter du 1er juillet 2022.

Le conseil d'administration a fait ce choix compte tenu de la contribution essentielle d'Antoine Frérot à la transformation de Veolia en champion mondial de la transformation écologique.

M. Antoine Frérot a abandonné ses fonctions exécutives immédiatement après la réussite de la plus grande opération d'acquisition transformante jamais réalisée par Veolia, qui se révèle déjà créatrice de valeur pour ses actionnaires et continuera de l'être au fur et à mesure que seront extraites les synergies prévues. Conformément aux recommandations AFEP/MEDEF, il ne sera plus bénéficiaire d'attributions d'actions de performance (ni de rémunération variable annuelle) et ne sera donc pas associé à la création de valeur, alors qu'il en a été l'instigateur.

Le comité des rémunérations a jugé qu'il serait équitable de lui laisser le bénéfice de la totalité des actions de performance qui lui ont été attribuées lors des années antérieures, mais qui ne lui ont pas été encore versées.

Ces actions demeurent soumises aux conditions de performance prévues et ne seront livrées qu'après constatation de l'atteinte des critères de performance. La condition de présence sera réputée remplie par le maintien de M. Antoine Frérot au sein du conseil d'administration. Les critères de performance ayant été fixés dans le passé par le conseil, hors la présence de M. Antoine Frérot, aucun conflit d'intérêts n'est à déplorer.

Indemnité de cessation de fonctions

Néant

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur

Il est rappelé que, depuis 2012, M. Antoine Frérot a décidé de renoncer à la perception de sa rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur par la Société et les sociétés contrôlées du Groupe.

Régime de retraite

M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1er juillet 2014 présenté dans la section 3.4.2 *infra*.

Il est éligible au régime de retraite à prestations définies dont la rente théorique est nulle, présenté dans la section 3.4.2 *infra*.

Autres avantages

M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles qui sont applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

M. Antoine Frérot bénéficie d'un véhicule de fonction.

Politique de rémunération de la directrice générale du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022

Rémunération fixe

Le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a décidé de fixer comme suit les éléments de la politique de rémunération de la directrice générale. Cette politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 15 juin 2022 a été fixée en tenant compte de (i) l'expérience et des compétences de Mme Estelle Brachlianoff, (ii) du changement de taille du Groupe et de l'extension de ses activités induits par l'acquisition de Suez, (iii) du montant de la rémunération, mais également du positionnement de ces éléments par comparaison avec celles de dirigeants mandataires sociaux ayant un profil comparable et du CAC 40 tout en veillant à la cohérence de la rémunération de la directrice générale avec celle des membres du comité exécutif et des pratiques de rémunération au sein de la société.

À ce titre, les résultats d'une étude réalisée début 2022 par le cabinet Boracay sur la base d'un groupe de sociétés comparables et concurrentes, composé de 13 sociétés européennes cotées telles que Centrica, EDP, Enel, Engie, ENI, EON, Iberdrola, Schneider Electric, Vinci, ABB, ACS, Air Liquide, Bouygues, ont été examinés. Le détail de cette étude figure à la section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2021.

En application de cette politique de rémunération, la rémunération fixe brute annuelle de la directrice générale s'élève à 1 030 000 euros, soit 515 000 euros pour la période du 1er juillet au 31 décembre 2022.

Rémunération variable annuelle

Les objectifs quantitatifs de l'année 2022 s'inscrivent dans le cadre des perspectives financières 2022 communiquées au marché le 17 mars 2022 et du plan stratégique 2020-2023 relatif à la mise en place de la raison d'être et de l'ensemble de ses indicateurs à destination des parties prenantes.

Tous les critères sont calculés sur un périmètre intégrant Suez à l'exception des trois critères suivants :

- éthique et conformité (pas de référence 2021 pour Suez) ;
- engagement du personnel (pas de référence 2021 pour Suez) ;
- climat (dans le bonus court terme, ce critère est fondé sur l'avancement des investissements de sortie du charbon, or Suez n'exploite pas de centrale thermique).

Afin d'y intégrer les indicateurs de performance plurielle liés à la raison d'être, le conseil d'administration du 5 avril 2022, sur proposition du comité des rémunérations, a décidé de déterminer comme suit les modalités de calcul de sa rémunération variable :

- maintien de la pondération pour la partie quantitative auditable représentant 80 % et pondération de la partie qualitative représentant 20 % ;
- maintien de la répartition du quantitatif auditable de 80 % entre 50 % de quantitatif financier et 30 % de quantitatif non financier ;
- part variable cible 2022 (en cas d'atteinte des objectifs fixés par le conseil d'administration) fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe (« Base Bonus cible ») ;
- plafond de la part variable (en cas de dépassement des objectifs) représentant 160 % de la rémunération annuelle fixe pour la période du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022, soit 824 000 euros.

Par ailleurs, les critères de la part variable 2022 ont été déterminés comme suit :

- **s'agissant des critères quantitatifs** : en accord avec les perspectives et objectifs publiés le 17 mars 2022, les critères de la part quantitative se répartissent comme suit, la part quantitative étant égale à la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément :
  - en ce qui concerne la **partie quantitative financière de 50 %** :
    - 15 % sur l'indicateur **Profitabilité (RNCPG)** : résultat net courant Part du Groupe,
    - 10 % sur l'indicateur **Capacité d'investissement (free cash-flow)**[3] : avant acquisitions/cessions financières et dividendes mais après frais financiers et impôts,
    - 15 % sur l'indicateur **Croissance Groupe (chiffre d'affaires)**[4] : chiffre d'affaires organique du Groupe hors acquisitions ou cessions de plus de 100 millions d'euros, mais y compris acquisitions de services publics privatisés,
    - 10 % sur l'indicateur **Rentabilité (ROCE)** : ROCE du Groupe après impôts, et y compris rendement et capitaux employés des joint-ventures et entreprises et après IFRS 16.

  La détermination de la part variable quantitative financière est fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2022 qui s'inscrivent dans le cadre des perspectives annoncées au marché le 17 mars 2022.
  - en ce qui concerne la **partie quantitative non financière de 30 %** :
    - 5 % sur l'indicateur **Santé et Sécurité** : amélioration et évolution à la baisse du taux de fréquence des accidents du travail,
    - 5 % sur l'indicateur **Éthique et Conformité** : pourcentage de réponses positives à la question de l'enquête d'engagement « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » sur l'ensemble des répondants,
    - 5 % sur l'indicateur **Climat** (investir dans la transition neutralité carbone pour atteindre zéro installation fonctionnant au charbon en Europe en 2030, sur les installations où le Groupe a la maîtrise des investissements) : taux d'avancement des investissements planifiés pour réduire les émissions de gaz à effet de serre,
    - 5 % sur l'indicateur **Traitement et valorisation des déchets dangereux** : croissance du chiffre d'affaires consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux »,
    - 5 % sur l'indicateur **Engagement du personnel** : taux d'engagement des salariés mesuré lors de l'enquête d'engagement réalisée par un organisme externe (clarté des objectifs, sens et utilité, ambiance au sein de la communauté de travail, fierté d'appartenance, propension à recommander Veolia),
    - 5 % sur l'indicateur **Formation** : nombre d'heures de formation moyen par salarié par an (actions de formation visant à une montée en compétences).

La détermination de la part variable quantitative non financière sera fonction de la réalisation des objectifs 2022 qui seront audités par un organisme tiers indépendant.

[3] *Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus exclut les investissements discrétionnaires.*
[4] *Le chiffre d'affaires cible retenu pour la détermination du bonus est calculé à taux de change constant.*

- **s'agissant des critères qualitatifs** : la fixation de la part qualitative (20 % du bonus cible) fera l'objet d'une appréciation globale du conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations, fondée notamment sur les objectifs individuels suivants :
  - la dimension stratégique,
  - la performance managériale.

Par ailleurs, le conseil d'administration se réserve la possibilité d'exercer son pouvoir discrétionnaire concernant la détermination de la rémunération de la directrice générale, en application des dispositions légales et dans le respect des articles L. 22-10-8 et L. 22-10-34 du Code de commerce, en cas de survenance de circonstances particulières et imprévisibles (telles que la pandémie de Covid-19 et ses incertitudes) qui pourraient justifier qu'il ajuste, de façon exceptionnelle, tant à la hausse qu'à la baisse et sans que cela puisse dépasser le plafond prévu à la politique de rémunération (soit 160 % de la rémunération annuelle fixe) l'un ou plusieurs des critères composant la rémunération variable annuelle de la directrice générale de façon à s'assurer que les résultats de l'application des critères décrits ci-dessus reflètent tant la performance de la directrice générale que celle du Groupe ainsi que l'alignement d'intérêts de la Société et de ses actionnaires avec ceux de la directrice générale.

Cet ajustement pourra être effectué sur la rémunération variable annuelle de la directrice générale par le conseil d'administration sur proposition de son comité des rémunérations, après que le conseil d'administration aura dûment motivé sa décision. Tout usage de cette discrétion sera rendu public.

Rémunération de long terme

Sur la base des principes et recommandations du code AFEP-MEDEF, le conseil veille, sur les recommandations de son comité des rémunérations, à la mise en place d'une rémunération de long terme en sus de la rémunération variable annuelle, proportionnée à la partie fixe de la rémunération fixe et variable de la rémunération annuelle avec des conditions de performance exigeantes à satisfaire sur une période de plusieurs années consécutives. Lors de l'élaboration d'un nouveau plan, les conditions de performance sont revues en fonction des priorités stratégiques de long terme de Veolia et peuvent inclure des conditions de performance internes et/ou externes au Groupe. Cette rémunération de long terme a vocation à ne pas concerner exclusivement la dirigeante mandataire sociale mais également les cadres dirigeants et d'autres catégories de salariés du Groupe (hauts potentiels ou contributeurs clés par exemple), le périmètre des bénéficiaires étant déterminé lors de la mise en place de chaque plan de rémunération long terme. En cas de départ de la dirigeante mandataire sociale avant l'expiration de la durée prévue pour l'appréciation des critères de performance, le bénéfice du versement de la rémunération pluriannuelle est exclu, sauf dispositions exceptionnelles motivées par le conseil.

Dans le cadre de la politique de mise en place de dispositifs de rémunération de long terme, les trois derniers plans de rémunération long terme ainsi que les obligations de conservation sont rappelés à la section 3.4.3 *infra*.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur

Mme Estelle Brachlianoff a renoncé à la perception de sa rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur par la Société et les sociétés contrôlées du Groupe.

Régime de retraite et autres avantages

Il est rappelé que les informations concernant le régime de retraite, les autres avantages, l'indemnité de cessation des fonctions de la directrice générale et l'indemnité de non-concurrence figurent à la section 3.4.2 *infra*.

3.4.1.1.2 Rémunération du président-directeur général M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2022

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Antoine Frérot en sa qualité de président-directeur général du 1er janvier 2022 au 30 juin 2022 inclus respectent la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 15 juin 2022 rappelée ci-dessus et dont le détail figure à la section 3.4 du document d'enregistrement universel 2021.

Rémunération fixe du 1er janvier 2022 au 30 juin 2022

La rémunération fixe de M. Antoine Frérot en sa qualité de président-directeur général a été portée à 1 030 000 euros en 2022 (soit 515 000 euros sur la période du 1er janvier 2022 au 30 juin 2022 inclus).

Rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2022

En application de la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 15 juin 2022 rappelée ci-dessus et de la réalisation des critères déterminant le calcul de la part variable, le montant de la part variable pour l'exercice 2022 a été déterminé comme suit :

i) **s'agissant des critères quantitatifs** : en accord avec les perspectives et objectifs publiés le 17 mars 2022, la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément ;

- la détermination de l'atteinte de chaque indicateur de la part variable quantitative financière et non financière a été fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2022 qui s'inscrivent dans le cadre des perspectives annoncées au marché le 17 mars 2022. Le pourcentage de versement est issu de règles de *payout* établies par indicateur en fonction des exigences définies dans le plan stratégique 2020-2023 ;
- **la part variable quantitative financière (50 % du bonus cible) ressort à un montant de 371 830 euros traduisant un taux de versement global de 144,4 %.** Le détail des taux d'atteinte et de versement de chacun des indicateurs figure dans les tableaux récapitulatifs ci-dessous. Ces indicateurs financiers sont définis dans la section 5.6 du chapitre 5 du présent Document d'enregistrement universel ;
- **la part variable quantitative non financière (30 % du bonus cible) ressort à un montant de 227 658 euros traduisant un taux de versement global de 147,4 %.** Le détail des taux d'atteinte et de versement de chacun des indicateurs figure dans les tableaux récapitulatifs ci-dessous. La détermination de la part variable quantitative non financière a été fonction de la réalisation des objectifs 2022 des indicateurs concernés tels que détaillés dans la section 3.4.1.1.2 *supra* du présent Document d'enregistrement universel ;

ii) **s'agissant des critères qualitatifs** : le conseil d'administration du 14 mars 2023 a décidé d'allouer à M. Antoine Frérot un montant de 164 800 euros au titre de la part variable qualitative (20 % du bonus cible) de sa rémunération 2022, traduisant un taux de versement de 160 % de la part qualitative fondé sur une appréciation globale basée sur les réalisations au regard des objectifs individuels suivants :

- la dimension stratégique traduisant un taux de versement de 160 % ;
- la performance managériale traduisant un taux de versement de 160 %.

La part qualitative tient compte des éléments suivants :

- de nombreuses conquêtes commerciales intervenues au cours du 1er semestre 2022, et notamment :
  - le canadien Li-Cycle Holdings Corp. a sélectionné Veolia comme partenaire pour son usine de recyclage de batteries lithium-ion de classe mondiale à Rochester, dans l'État de New York. Veolia va recycler environ 225 000 batteries de véhicules électriques par an,
  - en Espagne, la coopérative agroalimentaire COVAP investit 25 M€ pour atteindre l'autonomie énergétique et la neutralité climatique. Veolia est en charge de la construction et de l'exploitation d'une centrale biomasse de 13,4 MW, opérationnelle dès 2024,
  - le papetier Norske Skog Golbey, Veolia et Pearl Infrastructure Capital ont lancé le projet d'écologie industrielle « Green Valley Energie » soit la plus grande cogénération de France avec 200 GWh/an d'électricité propre produite à partir de 2024,
  - au Canada, Veolia a remporté un nouveau contrat de trois ans visant à fournir des services de gestion des déchets dangereux à Heroux Devtek, fournisseur mondial d'équipements de trains d'atterrissage pour l'industrie aérospatiale comptant quatre sites au Québec. Le contrat prévoit la fourniture de services de collecte, de transport et d'élimination des déchets dangereux ;
- plusieurs innovations et partenariats remarquables à signaler au cours du 1er semestre 2022 :
  - avec TotalEnergies, Veolia co-investit dans la valorisation du biométhane issu de ses installations de traitement de déchets et d'eaux usées dans plus de 15 pays,
  - LIPOR (gestion intermunicipale des déchets du Grand Porto), P2X-Europe et Veolia ont lancé des études pour produire de l'e-carburant synthétique vert pour l'industrie aéronautique, à partir du CO2 issu des gaz résiduels de l'unité de valorisation énergétique des déchets municipaux de la ville de Maia,
  - en Belgique, Veolia a inauguré le plus grand centre de tri de Wallonie pour les emballages PMC (emballages plastiques, métalliques et cartons à boissons/briques alimentaires), Val'Up, doté d'une capacité de tri de grande précision,
  - Faurecia et Veolia ont signé un accord de coopération et de recherche pour développer conjointement des composés innovants pour les modules intérieurs de véhicule (tableaux de bord, panneaux de portes, consoles centrales...) en vue d'atteindre 30% de contenu recyclé en moyenne dès 2025 ;
- l'intégration des activités et des équipes de Suez :
  - l'intégration d'une partie des activités du groupe Suez a été conduite sans accroc et conformément aux engagements :
    - intégration d'environ 40 000 personnes et d'environ 9 milliards d'euros d'activités dès le début de l'année 2022,
    - mise en route immédiate du plan de synergies associées,
    - intégration de quatre personnes issues de Suez au sein du comité exécutif de Veolia ,
    - intégration de dix personnes issues de Suez au sein du comité de direction de Veolia ;
  - de nouvelles opportunités commerciales exploitées ou en cours d'exploitation :
    - l'enrichissement des offres commerciales, grâce à l'intégration de technologies venant de Suez et à l'expertise d'Agbar qui permet de renforcer l'offre résilience,
    - la transposition en Grande-Bretagne, en France et à Taïwan, en s'inspirant du modèle Valomet de la Belgique, d'une filière internalisée de séparation, de purification et de recyclage des métaux précieux et non ferreux,
    - le développement de nouveaux projets de biogaz dans les stations d'épuration (ex : au Chili, avec Aguas Andinas) qui sont de véritables bioraffineries ;
  - des synergies mises en place en termes d'innovation :
    - mise en place des Hub Innovation,
    - élargissement du portefeuille de références innovantes,
    - le Groupe dispose de deux fois plus de brevets.

Les synergies portent aussi sur l'efficacité opérationnelle et sur les coûts, par exemple en matière d'achat (ex : de compteurs), grâce à des volumes commandés plus importants, ou encore pour l'optimisation des coûts de désinfection en passant du chlore gazeux à l'hypochlorite.

- l'évolution de la gouvernance :
  - le président-directeur général a parfaitement préparé l'évolution de la gouvernance du Groupe en décidant de ne plus en assumer la direction générale à compter du 1er juillet 2022, en préparant Madame Estelle Brachlianoff à prendre la relève et en l'accompagnant dans sa prise de poste. Il en a résulté un passage de témoin remarquablement fluide.

Après application de l'ensemble de ces critères, la rémunération variable totale (parts quantitatives et qualitatives) **de M. Antoine Frérot au titre de ses fonctions président-directeur général durant l'exercice 2022 (du 1er janvier au 30 juin 2022) s'élève donc à 764 288 euros**, soit 148,4 % de sa Base bonus cible. Il est rappelé que le plafond de la part variable au titre de l'exercice 2022 s'élevait à 160 % de sa Base bonus cible, représentant elle-même 100 % de la partie fixe de la rémunération.

Conformément à l'article L. 22-10-34, I du Code de commerce, la rémunération variable ne pourra être versée à M. Antoine Frérot qu'après approbation de la 11e résolution soumise à l'assemblée générale du 27 avril 2023.

Tableau récapitulatif de la détermination de la rémunération variable 2022

Critères	Poids	Taux d'atteinte	Pourcentage de versement de la Base bonus cible	Montant (en euros)
Quantitatifs financiers	50 %	110,1 %	144,4 %	371 830
Quantitatifs non-financiers	30 %	123,0 %	147,4 %	227 658
Qualitatifs	20 %	160,0 %	160,0 %	164 800
TOTAL DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE 2022	100 %	123,9 %	148,4 %	764 288

Détail des pourcentages de versement de la part quantitative financière de 50 %

Critères	Poids (base 50 %)	Réalisé	Objectif	Taux d'atteinte	Pourcentage de versement de la Base bonus cible quantitative
Profitabilité (RNCPG)	15 %	1 162 M€	1 110 M€	104,7 %	128,2 %
Capacité d'investissement (free cash-flow) [1]	10 %	1 032 M€	899 M€	114,8 %	129,6 %
Croissance Groupe (chiffre d'affaires) [2]	15 %	42 230 M€	38 335 M€	110,2 %	160,0 %
Rentabilité (ROCE)	10 %	7,6 %	6,7 %	113,4 %	160,0 %
TOTAL	50 %				144,4 %

(1) Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus exclut les investissements discrétionnaires.
(2) Le chiffre d'affaires cible retenu pour la détermination du bonus est calculé à taux de change constant.

Ces calculs sont établis selon les seuils suivants :

	Seuils d'atteinte		
Critères	Borne basse (paiement à 0%)	Borne pivot (paiement à 100 %)	Borne haute (paiement maximum à 160 %)
Profitabilité (RNCPG)	90 %	100 %	110 %
Capacité d'investissement (free cash-flow) [1]	90 %	100 %	130 %
Croissance Groupe (chiffre d'affaires) [2]	90 %	100 %	105 %
Rentabilité (ROCE)	92 %	100 %	108 %

(1) Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus exclut les investissements discrétionnaires.
(2) Le chiffre d'affaires cible retenu pour la détermination du bonus est calculé à taux de change constant.

Détail des pourcentages de versement de la part quantitative non financière de 30 %

Indicateurs	Poids (base 30 %)	Réalisé	Objectif	Taux d'atteinte	Pourcentage de versement de la Base bonus cible quantitative
Santé et Sécurité	5 %	5,61	6,55	114,4 %	126,1 %
Éthique et Conformité	5 %	85 %	80 %	106,3 %	130,0 %
Climat	5 %	164,7 M€	100 M€	164,7 %	160,0 %
Traitement et valorisation des déchets dangereux	5 %	4 119 M€	3 500 M€	117,7 %	160,0 %
Engagement	5 %	88 %	80 %	110,0 %	148,0 %
Formation	5 %	26,2	21	124,8 %	160,0 %
TOTAL	30 %				147,4 %

Ces calculs sont établis selon les seuils suivants :

	Seuils d'atteinte		
Critères	Borne basse (paiement à 0%)	Borne pivot (paiement à 100 %)	Borne haute (paiement maximum à 160 %)
Santé et Sécurité	Dégradation de 20 %	Amélioration de 10 %	Amélioration de 20 %
Éthique et Conformité	Résultat à 72 %	Résultat à 80 %	Résultat à 90 %
Climat	80 %	100 %	120 %
Traitement et valorisation des déchets dangereux	85 %	100 %	115 %
Engagement	Résultat à 70 %	Résultat à 80 %	Résultat à 90 %
Formation	19 heures	21 heures	23 heures

Rémunérations de long terme

Aucune rémunération de long terme n'a été attribuée à M. Antoine Frérot au cours de l'exercice 2022.

Attribution d'actions de performance au titre de l'exercice 2019

Dans le cadre du plan d'actions de performance autorisé par l'assemblée générale du 18 avril 2019, le conseil d'administration a décidé, le 30 avril 2019, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer 47 418 actions de performance (soit 40 940 actions après les ajustements décrits en section 3.4.3 du présent document) à M. Antoine Frérot (soit environ 0,01 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,04 % du capital social).

Les caractéristiques détaillées et les conditions de performance de ce plan sont précisées dans la section 3.4.3.1 *infra*.

Attribution d'actions de performance au titre de l'exercice 2020

Dans le cadre du plan d'actions de performance autorisé par l'assemblée générale du 22 avril 2020, le conseil d'administration a décidé, le 5 mai 2020, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer 51 993 actions de performance (soit 49 376 actions après les ajustements décrits en section 3.4.3 du présent document) à M. Antoine Frérot (soit environ 0,01 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,04 % du capital social).

Les caractéristiques détaillées et les conditions de performance de ce plan sont précisées dans la section 3.4.3.1 *infra*.

Attribution d'actions de performance au titre de l'exercice 2021

Dans le cadre du plan d'actions de performance autorisé par l'assemblée générale du 22 avril 2021, le conseil d'administration a décidé, le 4 mai 2021, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer 39 516 actions de performance (soit 40 938 actions après l'ajustement lié à l'augmentation de capital décrit en section 3.4.3 *infra*) à M. Antoine Frérot (soit environ 0,01 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,04 % du capital social).

Les caractéristiques détaillées et les conditions de performance de ce plan sont précisées dans la section 3.4.3 *infra*.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur

Depuis 2012, M. Antoine Frérot a décidé de renoncer à la perception de sa rémunération allouée à raison de son mandat d'administrateur par la Société et les sociétés contrôlées du Groupe.

Régime de retraite et autres avantages

Les informations concernant le régime de retraite, les autres avantages et l'indemnité de cessation des fonctions de président-directeur général figurent à la section 3.4.2 *infra*.

3.4.1.1.3 Rémunération du président du conseil d'administration au titre de 2022 (du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022)

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Antoine Frérot en sa qualité de président du conseil d'administration du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022 respectent la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 15 juin 2022 rappelée ci-dessus et dont le détail figure à la section 3.4 du document d'enregistrement universel 2021.

Rémunération fixe

La rémunération fixe annuelle de M. Antoine Frérot a été fixée à 700 000 euros brut, versée au *prorata temporis* sur la période du 1er juillet au 31 décembre 2022 (soit 350 000 euros).

Régime de protection sociale complémentaire

M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

Régime de retraite

M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1er juillet 2014 présenté dans la section 3.4.2 *infra*.

Autres avantages

M. Antoine Frérot bénéficie d'un véhicule de fonction.

Tableaux de synthèse des rémunérations perçues par M. Antoine Frérot

Les tableaux ci-dessous présentent notamment une synthèse des rémunérations 2021 et 2022 de toutes natures, perçues ou attribuées à M. Antoine Frérot. Ils sont établis conformément aux formats préconisés par le code AFEP-MEDEF et la recommandation de l'AMF 2012-02. Les tableaux relatifs aux actions de performance et aux options de souscriptions ou d'achats d'actions figurent aux sections 7.4.3.2 et 7.4.3.3 *infra*.

Tableau de synthèse du total des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Antoine Frérot (tableau n° 1 du code AFEP-MEDEF)

(en euros)	Exercice 2021	Exercice 2022
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	2 442 900	1 631 263 (2)
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	-	
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	1 022 222 (1)	
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	
TOTAL	3 465 122	1 631 263

(1) Valorisation, après ajustement de non-dilution suite à l'augmentation de capital avec maintien du droits préférentiel de souscription (DPS) du 8 octobre 2021 des 40 938 actions (39 516 actions à l'origine) attribuées sous condition de performance des exercices 2021, 2022 et 2023 et à échéance en mai 2024 au titre du plan mis en place le 4 mai 2021 sur la base de la valeur de l'action exprimée en juste valeur selon la norme IFRS 2, soit 24,97 euros (cf. section 3.4.3.1, infra).
(2) Dont 351 062 euros de rémunération au titre du mandat de président du conseil d'administration (à compter du 1er juillet 2022).

Tableaux récapitulatifs des rémunérations de M. Antoine Frérot (tableau n° 2 du code AFEP-MEDEF)
Président-directeur général du 1er janvier au 30 juin 2022

	Exercice 2021		Exercice 2022	
(en euros)	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	980 000	980 000	515 000	515 000
Rémunération variable annuelle	1 461 224	1 166 337 (2)	764 288 (3)	1 461 224
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur				
Versés par Veolia Environnement	-	-	-	-
Versés par les sociétés contrôlées	-	-	-	-
Avantages en nature (1)	1 676	1 676	913	913
TOTAL	2 442 900	2 148 013	1 280 201	1 977 137

(1) Mise à disposition d'un véhicule de fonction.
(2) Part variable au titre de 2021 versée en 2022 après renonciation par le président-directeur général de 30 % de la part quantitative financière de sa rémunération variable.
(3) Part variable au titre de 2022 à verser en 2023 sous condition du vote favorable de l'assemblée générale du 27 avril 2023.

Président du conseil d'administration du 1er juillet au 31 décembre 2022

	Exercice 2021		Exercice 2022	
(en euros)	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	N/A	N/A	350 000	350 000
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur				
Versés par Veolia Environnement			-	-
Versés par les sociétés contrôlées	-	-	-	-
Avantages en nature (1)	N/A	N/A	1 062	1 062
TOTAL	N/A	N/A	351 062	351 062

(1) Mise à disposition d'un véhicule de fonction.

Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de M. Antoine Frérot (tableau n° 10 du code AFEP-MEDEF)

(en euros)	Exercice 2021	Exercice 2022
Antoine Frérot (président-directeur général puis président du conseil d'administration à compter du 1er juillet 2022)	-	-
TOTAL	-	-

Contrat de travail, régimes de retraite supplémentaire et indemnités au 31 décembre 2022 (tableau n° 11 du code AFEP-MEDEF)

	Contrat de travail (1)		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
Dirigeants – Mandataires sociaux	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Antoine Frérot, président-directeur général Date de début de mandat : 27 novembre 2009 (en qualité de directeur général) Date de fin de mandat : 30 juin 2022		X (1)	X (2)		X (3)			X
Antoine Frérot, président du conseil d'administration Date de début de mandat : 1er juillet 2022 Date de fin de mandat : AG 2026		X (1)	X (2)			X		X

(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 1er 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 1er 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 bénéficiait d'une indemnité de cessation de ses fonctions de directeur général conforme aux dispositions du code AFEP-MEDEF (cf. section 3.4.2.3 infra).

3.4.1.1.4 Rémunération de la directrice générale au titre de 2022 (du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022)

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à Mme Estelle Brachlianoff en sa qualité de directrice générale du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022 respectent la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 15 juin 2022 rappelée ci-dessus et dont le détail figure à la section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2021.

Rémunération fixe du 1er juillet au 31 décembre 2022

La rémunération fixe annuelle de Mme Estelle Brachlianoff a été fixée à 1 030 000 euros brut, versée au *prorata temporis* sur la période du 1er juillet au 31 décembre 2022 (soit 515 000 euros).

Rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2022

En application de la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 15 juin 2022 rappelée ci-dessus et de la réalisation des critères déterminant le calcul de la part variable, le montant de la part variable pour l'exercice 2022 a été déterminé comme suit :

i) **s'agissant des critères quantitatifs** : en accord avec les perspectives et objectifs publiés le 17 mars 2022, la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément ;

- la détermination de l'atteinte de chaque indicateur de la part variable quantitative financière et non financière a été fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2022 qui s'inscrivent dans le cadre des perspectives annoncées au marché le 17 mars 2022. Le pourcentage de versement est issu de règle de *payout* établie par indicateur en fonction des exigences définies dans le plan stratégique 2020-2023.
- **la part variable quantitative financière (50% du bonus cible) ressort à un montant de 371 830 euros traduisant un taux de versement global de 144,4 %**. Le détail des taux d'atteinte et de versement de chacun des indicateurs figure dans les tableaux récapitulatifs section 3.4.1.1.2 *supra*. Ces indicateurs financiers sont définis dans la section 5.6 du chapitre 5 du présent Document d'enregistrement universel ;
- **la part variable quantitative non financière (30 % du bonus cible) ressort à un montant de 227 658 euros traduisant un taux de versement global de 147,4 %**. Le détail des taux d'atteinte et de versement de chacun des indicateurs figure dans les tableaux récapitulatifs section 3.4.1.1.2 *supra*. La détermination de la part variable quantitative non financière a été fonction de la réalisation des objectifs 2022 des indicateurs concernés tels que détaillés dans la section 3.4.1.1.2 *supra* du présent Document d'enregistrement universel ;

ii) **s'agissant des critères qualitatifs** : le conseil d'administration du 14 mars 2023 a décidé d'allouer à Mme Estelle Brachlianoff un montant de 164 800 euros au titre de la part variable qualitative (20 % du bonus cible) de sa rémunération 2022, traduisant un taux de versement de 160 % de la part qualitative fondé sur une appréciation globale basée sur les réalisations au regard des objectifs individuels suivants :

- la dimension stratégique traduisant un taux de versement de 160 % ;
- la performance managériale traduisant un taux de versement de 160 %.

La part qualitative tient compte des éléments suivants :

- de nombreuses conquêtes commerciales intervenues au cours du 2nd semestre 2022, et notamment :
  - un consortium composé de Veolia, Vision Invest et ADQ a signé un accord historique avec la Compagnie nationale de pétrole d'Abu Dhabi (branche raffinage) pour le traitement des déchets industriels dangereux,
  - au Royaume-Uni, Veolia a remporté un contrat de gestion énergétique pour moderniser l'Eastbourne District General Hospital, un établissement comptant 459 lits qui traite environ 450 000 patients par an. Le contrat comprend un projet de construction qui permettra d'apporter de vastes améliorations énergétiques en vue d'économiser 4 129 tonnes de carbone par an,
  - en France, Veolia et Waga Energy ont démarré l'une des plus grandes unités de production de biométhane en Europe, valorisant le biogaz d'une installation de stockage des déchets non dangereux (ISDND), et qui permettra de produire 120 GWh de gaz renouvelable par an,
  - Veolia et TotalEnergies se sont associés pour construire la plus grande centrale solaire destinée à alimenter une usine de dessalement d'eau de mer à Oman ;
- plusieurs innovations et partenariats remarquables à signaler au cours du 2nd semestre 2022 :
  - Solvay et Veolia ont lancé la construction d'une centrale de production d'énergies bas-carbone de type cogénération, en remplaçant le charbon par des combustibles solides de récupération (CSR) sur le site de production de carbonate de soude de Dombasle-sur-Meurthe (France),
  - à l'occasion du K Show, grand rendez-vous international des professionnels du plastique et du caoutchouc à Düsseldorf en Allemagne, Veolia a lancé sa nouvelle offre PlastiLoop, plateforme intégrée inédite qui permet à ses clients de s'approvisionner en résines de plastique recyclées partout dans le monde,
  - dans un contexte d'épisodes de sécheresse accrus, Veolia France a annoncé son ambition de déployer la réutilisation des eaux usées sur les stations d'épuration (STEP) qu'il opère,
  - Veolia et L'Oréal se sont associés pour fabriquer des emballages cosmétiques en plastique recyclé. Veolia fournira à L'Oréal, au niveau mondial, un plastique recyclé de haute qualité qui évitera entre 50 % et 70 % d'émissions de CO_2 par rapport à un flacon standard ;
- un certain nombre de résultats et d'initiatives :
  - Veolia a obtenu un double « A » pour sa réponse au CDP Climate Change et au CDP Water Security, seule entreprise de son secteur, à obtenir ce « doublé ». Veolia fait partie des 4 entreprises sélectionnées dans l'indice World du DJSI, et des 2 de l'indice Europe, dans le secteur des Multi and Water Utilities, avec un score de 82/100. Cette sélection confirme les très bons résultats déjà obtenus en 2022 : 1re place des Waste&Water Utilities pour Moody's ESG Solutions et dans le top 3 des entreprises, tous secteurs confondus, pour EcoVadis. Autant de reconnaissances du leadership du Groupe en matière de performance ESG et de reporting aux organismes de notation extra-financière,
  - Veolia et Elabe ont lancé le premier baromètre mondial de la transformation écologique. Une enquête d'opinion mondiale inédite qui permet d'évaluer le niveau d'acceptabilité des solutions écologiques et d'analyser les freins et les leviers d'action pour accélérer la transformation. Ce baromètre dévoile des résultats inédits en France et dans le monde : si la réalité du dérèglement climatique ne fait plus débat, le chemin à emprunter pour y faire face reste encore difficile à imaginer pour les répondants. La majorité du panel interrogé, issu de 25 pays différents, se dit prête à aller plus loin, sous réserve de certaines conditions,
  - l'engagement des salariés de Veolia a encore progressé, malgré l'année particulière marquée par le rapprochement : selon l'enquête *Voice of Resourcers* conduite fin 2022 auprès de 160 000 collaborateurs du Groupe, le taux d'engagement s'élève à 89%, soit 2 points de plus qu'en 2021,

- le taux de souscription à l'opération d'actionnariat salarié historiquement haut aboutit à faire des salariés le plus gros actionnaire de Veolia : proposée à près de 179 000 salariés répartis dans 45 pays, l'opération Sequoia 2022 a atteint un taux de souscription de 42 %, le plus élevé dans l'histoire du Groupe. Fin 2022, les salariés de Veolia sont devenus le premier actionnaire du Groupe, ils en détiennent 6,5% du capital. Veolia a reçu le Grand Prix FAS (Fédération Française des Associations d'Actionnaires Salariés et Anciens Salariés) de l'actionnariat salarié, qui met à l'honneur chaque année les entreprises françaises qui développent les meilleures pratiques en matière d'actionnariat salarié. Le succès de Sequoia 2022 confirme la volonté de Veolia de faire de l'actionnariat salarié l'un de ses premiers marqueurs sociaux, notamment suite au rapprochement avec Suez ;

- l'évolution de la gouvernance :
  - la directrice générale a immédiatement pris toute sa place de dirigeante exécutive de Veolia en faisant preuve d'une grande intelligence de la situation dans ses relations avec l'ancien président-directeur général devenu président non-exécutif. Le tandem fonctionne de manière parfaitement fluide dans une grande confiance et dans un grand respect mutuels.

Après application de l'ensemble de ces critères, la rémunération variable totale (parts quantitatives et qualitatives) **de Mme Estelle Brachlianoff au titre de l'exercice 2022 (à compter du 1er juillet 2022) s'élève donc à 764 288 euros**, soit 148,4 % de sa Base bonus cible. Il est rappelé que le plafond de la part variable au titre de l'exercice 2022 s'élevait à 160 % de sa Base bonus cible, représentant elle-même 100 % de la partie fixe de la rémunération.

Dans la mesure où les critères quantitatifs financiers et non financiers applicables à la directrice générale sont identiques à ceux du président-directeur général, les détails par critère figure en section 3.4.1.1.2 *supra*.

Conformément à l'article L. 22-10-34, I du Code de commerce, la rémunération variable ne pourra être versée à Mme Estelle Brachlianoff qu'après approbation de la 13ème résolution soumise à l'assemblée générale du 27 avril 2023.

Rémunérations de long terme

Attribution d'actions de performance au titre de l'exercice 2022

Dans le cadre du plan d'actions de performance autorisé par l'assemblée générale du 15 juin 2022, le conseil d'administration a décidé, le 2 août 2022, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer 21 994 actions de performance à Mme Estelle Brachlianoff en sa qualité de directrice générale (soit environ 0,01 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,04 % du capital social) correspondant à 100 % de la rémunération annuelle fixe 2022 *prorata temporis* à compter du 1er juillet 2022.

Les caractéristiques détaillées et les conditions de performance de ce plan sont précisées dans la section 3.4.3 *infra*.

Obligation de conservation des actions de performance attribuées et acquises

Mme Estelle Brachlianoff doit conserver jusqu'à la fin de ses fonctions 40 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur

Mme Estelle Brachlianoff a renoncé à la perception de sa rémunération allouée à raison de son mandat d'administrateur par la Société et les sociétés contrôlées du Groupe.

Régime de protection sociale complémentaire

Mme Estelle Brachlianoff bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle elle est assimilée pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

Régime de retraite et autres avantages

Il est rappelé que les informations concernant le régime de retraite, les autres avantages, l'indemnité de cessation des fonctions et l'indemnité de non-concurrence de la directrice générale figurent à la section 3.4.2 *infra*.

Tableaux de synthèse des rémunérations perçues par Mme Estelle Brachlianoff

Les tableaux ci-dessous présentent notamment une synthèse des rémunérations de toutes natures, perçues ou attribuées à Mme Estelle Brachlianoff. Ils sont établis conformément aux formats préconisés par le code AFEP-MEDEF et la recommandation de l'AMF 2012-02. Les tableaux relatifs aux actions de performance et aux options de souscriptions ou d'achats d'actions figurent aux sections 3.4.3.2 et 3.4.3.3 *infra*.

Tableau de synthèse du total des rémunérations et des options et actions attribuées à Mme Estelle Brachlianoff (tableau n° 1 du code AFEP-MEDEF)

(en euros)	Exercice 2021	Exercice 2022
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice	N/A	1 279 288
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	-
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	N/A	350 584 (1)
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
TOTAL	N/A	1 629 872

(1) Valorisation des actions de performance attribuées le 2 août 2022 sur la base de la valeur de l'action exprimée en juste valeur selon la norme IFRS 2, soit 15,94 euros.

Tableau récapitulatif des rémunérations de Mme Estelle Brachlianoff (tableau n° 2 du code AFEP-MEDEF)
Directrice générale du 1er juillet au 31 décembre 2022

	Exercice 2021		Exercice 2022	
(en euros)	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Rémunération fixe	N/A	N/A	515 000	515 000
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	764 288 (1)	0
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur				
Versés par Veolia Environnement	-	-	-	-
Versés par les sociétés contrôlées	-	-	-	-
Avantages en nature	N/A	N/A	0	0
TOTAL	N/A	N/A	1 279 288	515 000

(1) Part variable au titre de 2022 (à compter du 1er juillet 2022) à verser en 2023 sous condition du vote favorable de l'assemblée générale du 27 avril 2023.

Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de Mme Estelle Brachlianoff (tableau n° 10 du code AFEP-MEDEF)

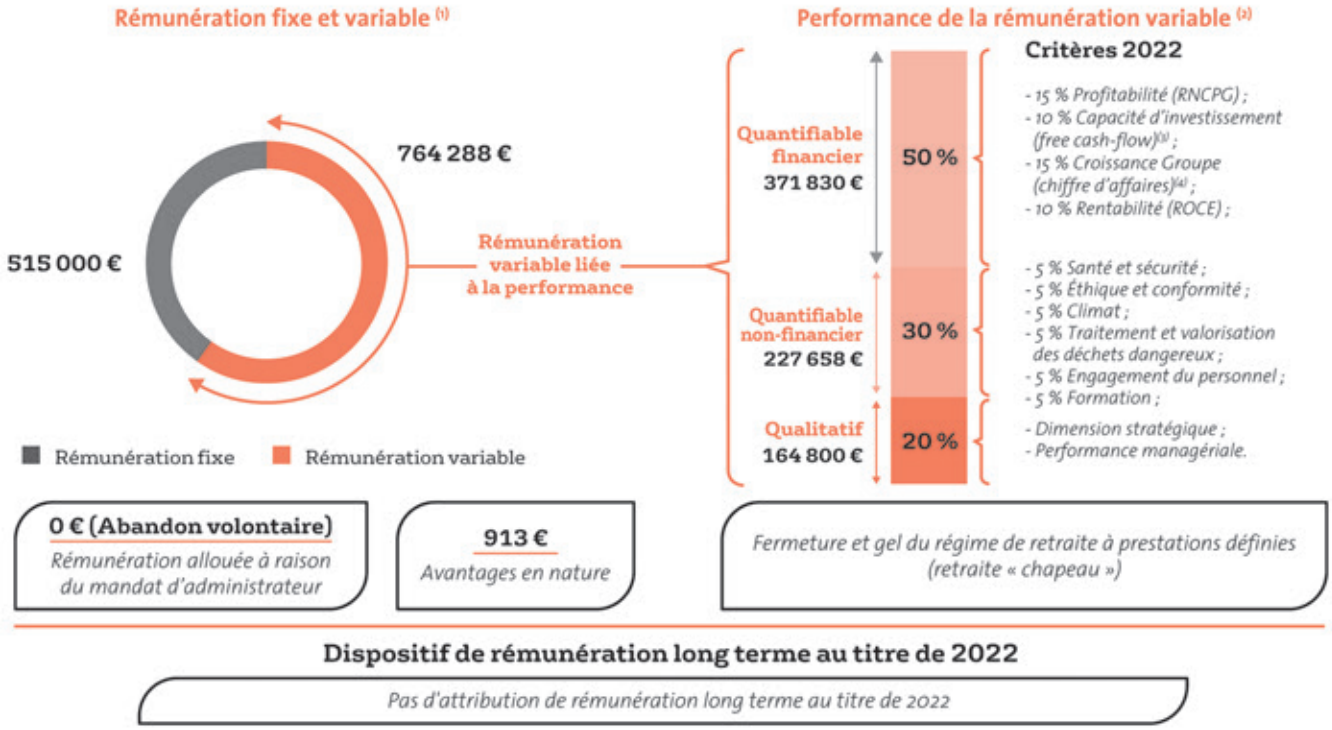
(en euros)	Exercice 2021	Exercice 2022
Estelle Brachlianoff (directrice générale)	-	-
TOTAL	-	-

Contrat de travail, régimes de retraite supplémentaire et indemnités au 31 décembre 2022 (tableau n° 11 du code AFEP-MEDEF)

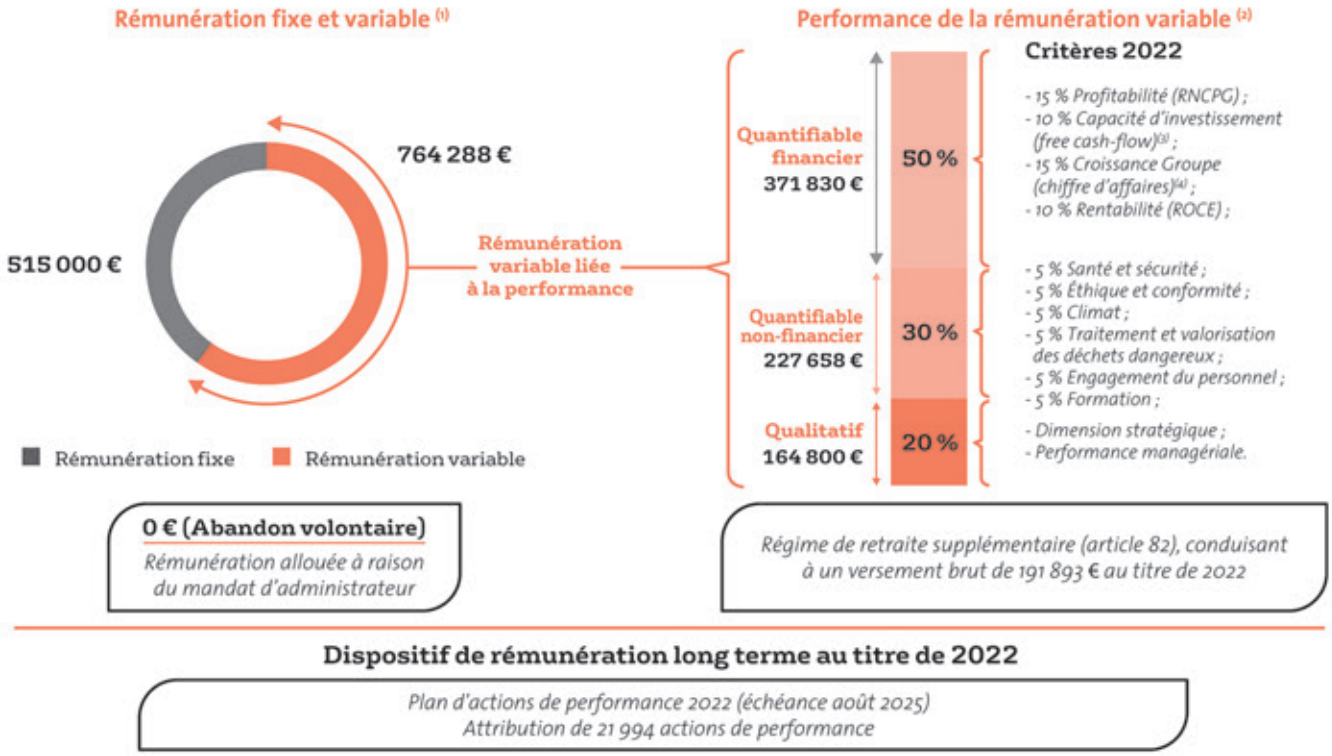
	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonction		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
Dirigeants – Mandataires sociaux	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Estelle Brachlianoff, directrice générale Date de début de mandat : 1er juillet 2022 Date de fin de mandat : AG 2026		X (1)	X (2)		X (3)		X (3)	

(1) Estelle Brachlianoff a démissionné de son contrat de travail au 1er juillet 2022.
(2) Estelle Brachlianoff est éligible au régime collectif de retraite supplémentaire à prestations définies des cadres dirigeants de classification 8 et plus de Veolia Environnement fermé à effet du 30 juin 2014. Par ailleurs, elle bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies ouvert notamment aux cadres dirigeants de classification 8 et plus, ainsi que d'un régime de retraite supplémentaire de type article 82. Ces régimes sont décrits à la section 3.4.2 infra.
(3) En application de la délibération du conseil d'administration du 5 avril 2022, Estelle Brachlianoff bénéficie d'une indemnité de cessation de ses fonctions de directrice générale et d'une indemnité de non-concurrence conformes aux dispositions du code AFEP-MEDEF (cf. section 3.4.2 infra).

Synthèse et tableau récapitulatif des rémunérations du président-directeur général M. Antoine Frérot (du 1er janvier au 30 juin 2022)



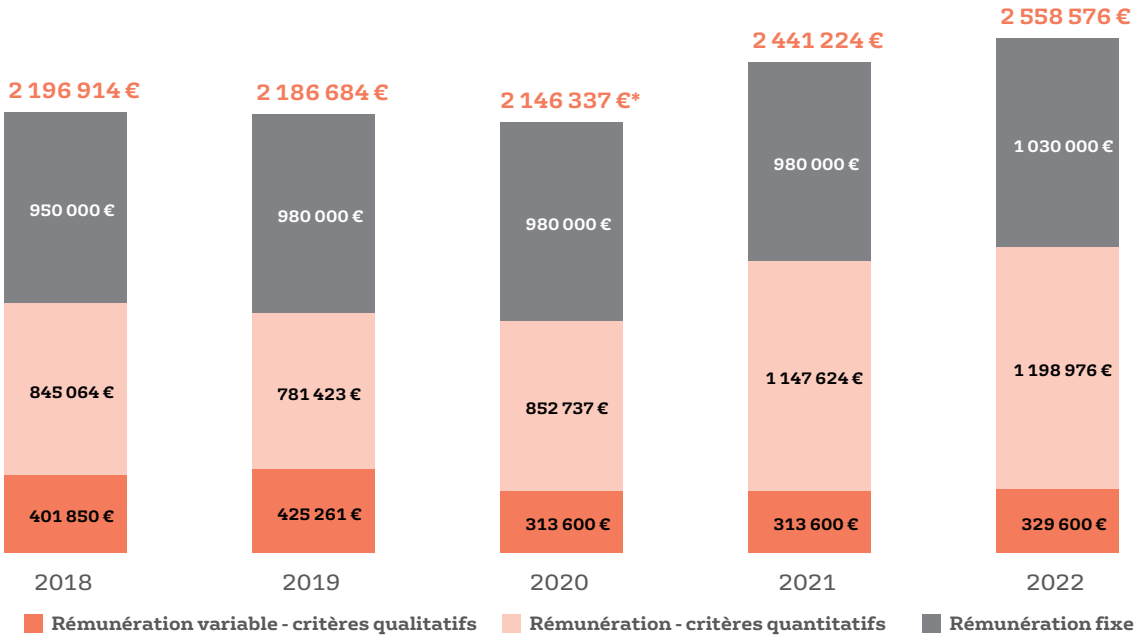
Synthèse et tableau récapitulatifs des rémunérations de la directrice générale Mme Estelle Brachlianoff (du 1er juillet au 31 décembre 2022)



(1) Le plafond de la part variable au titre de l'exercice 2022 s'élevait à 160 % de la base bonus cible, soit 824 000 euros pour la période du 1er janvier au 30 juin 2022 et 824 000 euros pour la période du 1er juillet au 31 décembre 2022.
(2) Le niveau d'atteinte des objectifs et le montant de la partie variable de la rémunération ont été arrêtés par le conseil d'administration du 14 mars 2023, sur recommandations du comité des rémunérations.
(3) Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus exclut les investissements discrétionnaires.
(4) Le chiffre d'affaires cible retenu pour la détermination du bonus est calculé à taux de change constant.

Évolution de la rémunération fixe et variable annuelle au cours des cinq dernières années (en euros)

Le graphique ci-dessous représente l'évolution de la rémunération fixe et variable annuelle du dirigeant mandataire social exécutif (Antoine Frérot jusqu'au 30 juin 2022 puis Estelle Brachlianoff depuis le 1er juillet 2022), au cours des cinq dernières années.



(*) Après renonciation par le président directeur général de 30 % de la part quantifiable financière de sa rémunération variable.

Ratio d'équité (rémunération des dirigeants mandataires sociaux/rémunération médiane et moyenne des salariés du Groupe en France)

Les ratios d'équité mesurant l'écart entre la rémunération totale versée (comme énoncée dans la section 3.4.1.1.2 *supra*, tableau n° 2 du code AFEP-MEDEF) aux dirigeants mandataires sociaux et la rémunération médiane et moyenne des salariés sont présentés ci-dessous.

Les salariés pris en compte dans le calcul du ratio sont ceux qui sont rémunérés directement par l'ensemble des sociétés françaises du Groupe. Plus de 79 % des salariés, en France, sont non cadres avec un taux d'agents d'exploitation/ouvriers équivalent à 41 %.

Seuls les salariés permanents sont pris en compte, c'est-à-dire présents sur l'intégralité de l'année. Pour les salariés à temps partiel, une recomposition d'une rémunération fixe annuelle à temps plein est effectuée.

Ratio d'équité – Comparaison avec la rémunération moyenne des salariés en France

	2018	2019	2020	2021	2022[1]
Président-directeur général (Antoine Frérot jusqu'au 30 juin 2022) (a)	56	57	56	53	46
evol. N/N-1 (en %)	-	+1,8 %	-1,8 %	-5,4 %	
Directrice générale (Estelle Brachlianoff à compter du 1er juillet 2022) (b)	N/A	N/A	N/A	N/A	12
evol. N/N-1 (en %)					
Dirigeant mandataire social exécutif (a) + (b)	56	57	56	53	58
evol. N/N-1 (en %)		+1,8 %	-1,8 %	-5,4 %	+9,4%
Président du conseil d'administration (Antoine Frérot à compter du 1er juillet 2022)	N/A	N/A	N/A	N/A	8
evol. N/N-1 (en %)					

(1) Dans la mesure où chacun des 3 mandats sociaux a une durée de six mois en 2022 (en lien avec la dissociation de fonctions intervenue au 1er juillet 2022), les ratios d'équité sont calculés avec des numérateurs qui ne concernent qu'une moitié de l'année. S'agissant du dirigeant mandataire social exécutif (président-directeur général jusqu'au 30 juin 2022 puis directrice générale à compter du 1er juillet 2022), une vision consolidée au titre de l'exercice 2022 aboutit à un ratio d'équité de 58 pour la comparaison avec la rémunération moyenne des salariés en France. Le graphique présenté infra intègre cette agrégation pour l'année 2022.

Ratio d'équité – Comparaison avec la rémunération médiane des salariés en France

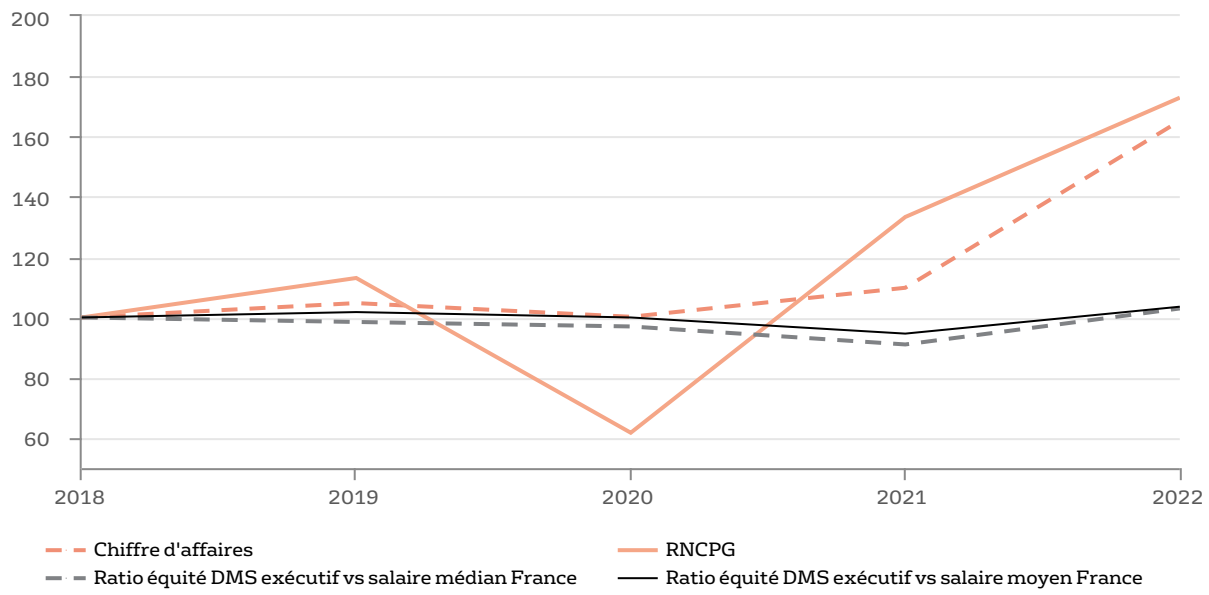
	2018	2019	2020	2021	2022[1]
Président-directeur général (Antoine Frérot jusqu'au 30 juin 2022) (a)	67	66	65	61	54
evol. N/N-1 (en %)	-	-1,5%	-1,5%	-6,2%	
Directrice générale (Estelle Brachlianoff à compter du 1er juillet 2022) (b)	N/A	N/A	N/A	N/A	14
evol. N/N-1 (en %)					
Dirigeant mandataire social exécutif (a) + (b)	67	66	65	61	68
evol. N/N-1 (en %)		-1,5%	-1,5%	-6,2%	+11,5 %
Président du conseil d'administration (Antoine Frérot à compter du 1er juillet 2022)	N/A	N/A	N/A	N/A	10
evol. N/N-1 (en %)					

(1) Dans la mesure où chacun des 3 mandats sociaux a une durée de six mois en 2022 (en lien avec la dissociation de fonctions intervenue au 1er juillet 2022), les ratios d'équité sont calculés avec des numérateurs qui ne concernent qu'une moitié de l'année. S'agissant du dirigeant mandataire social exécutif (président-directeur général jusqu'au 30 juin 2022 puis directrice générale à compter du 1er juillet 2022), une vision consolidée au titre de l'exercice 2022 aboutit à un ratio d'équité de 68 pour la comparaison avec la rémunération médiane des salariés en France. Le graphique présenté infra intègre cette agrégation pour l'année 2022.

Performance de la société

	2018	2019	2020	2021	2022
Chiffre d'affaires *(en millions d'euros)*)	25 951	27 189	26 010	28 508	42 885
evol. N/N-1 (en %)		+4,8%	-4,3%	+9,6%	+50,4%
Résultat net courant part du Groupe *(en millions d'euros)*	672	760	415	896	1 162
evol. N/N-1 (en %)		+13,1%	-45,4%	+115,9%	+29,7%

Ratio d'équité et performance du Groupe (base 100 en 2018)



3.4.1.1.5 Politique de rémunération du président du conseil d'administration au titre de l'exercice 2023

La politique de rémunération du président du conseil d'administration a été arrêtée par le conseil d'administration suivant les recommandations du comité des rémunérations. Elle se compose uniquement d'une rémunération fixe et d'avantages en nature, à l'exclusion de toute rémunération variable ou exceptionnelle, de toute attribution d'options de souscription ou d'actions de performance et de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

Rémunération fixe

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 14 mars 2023 a décidé, en application de sa politique de rémunération, de maintenir inchangé le montant de la rémunération fixe brute annuelle du président du conseil d'administration à 700 000 euros.

Pour rappel, la fixation de cette rémunération résulte d'une décision du conseil d'administration du 5 avril 2022, cette décision s'appuyant sur une étude du cabinet Boracay décrite dans la section 3.4.1.1.3 du Document d'enregistrement universel 2021.

Rémunération variable annuelle

Néant.

Rémunération de long terme 2023

Néant.

Indemnité de cessation de fonctions

Néant

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur

Il est rappelé que, depuis 2012, M. Antoine Frérot a décidé de renoncer à la perception de sa rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur par la Société et les sociétés contrôlées du Groupe. Cette renonciation est toujours applicable à sa fonction de président du conseil d'administration.

Régime de retraite

M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1er juillet 2014 présenté dans la section 3.4.2 *infra*.

Il est éligible au régime de retraite à prestations définies présenté dans la section 3.4.2 *infra* dont la rente théorique est nulle.

Autres avantages

M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

M. Antoine Frérot bénéficie d'un véhicule de fonction.

3.4.1.1.6 Politique de rémunération de la directrice générale au titre de l'exercice 2023

Rémunération fixe

Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 14 mars 2023 a décidé, en application de sa politique de rémunération, de maintenir inchangé le montant de la rémunération fixe brute annuelle de la directrice générale à 1 030 000 euros.

Pour rappel, la fixation de cette rémunération résulte d'une décision du conseil d'administration du 5 avril 2022, cette décision s'appuyant sur une étude du cabinet Boracay décrite dans la section 3.4.1.1.4 du Document d'enregistrement universel 2021.

Rémunération variable annuelle

Les objectifs quantitatifs de l'année 2023 s'inscrivent dans le cadre des perspectives financières 2023 communiquées au marché le 2 mars 2023 et du plan stratégique 2020-2023 relatif à la mise en place de la raison d'être et de l'ensemble de ses indicateurs à destination des parties prenantes.

Afin d'y intégrer les indicateurs de performance plurielle liés à la raison d'être, le conseil d'administration du 14 mars 2023, sur proposition du comité des rémunérations, a décidé de déterminer comme suit les modalités de calcul de sa rémunération variable :

- maintien de la pondération pour la partie quantitative auditable représentant 80 % et pondération de la partie qualitative représentant 20 % ;
- maintien de la répartition du quantitatif auditable de 80 % entre 50 % de quantitatif financier et 30 % de quantitatif non financier ;
- part variable cible 2023 (en cas d'atteinte des objectifs fixés par le conseil d'administration) fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe (« Base Bonus cible ») ;
- plafond de la part variable (en cas de dépassement des objectifs) représentant 160 % de la rémunération annuelle fixe, soit 1 648 000 euros.

Par ailleurs, les critères de la part variable 2023 ont été déterminés comme suit :

- **s'agissant des critères quantitatifs** : en accord avec les perspectives et objectifs publiés le 2 mars 2023, les critères de la part quantitative se répartissent comme suit, la part quantitative étant égale à la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément :
  - en ce qui concerne la **partie quantitative financière de 50 %** :
    - 15 % sur l'indicateur **Profitabilité (RNCPG)** : résultat net courant Part du Groupe,
    - 10 % sur l'indicateur **Capacité d'investissement (free cash-flow)**[5] : avant acquisitions/cessions financières et dividendes, mais après frais financiers et impôts,
    - 15 % sur l'indicateur **Croissance Groupe (chiffre d'affaires)** [6] : chiffre d'affaires organique du Groupe hors acquisitions ou cessions de plus de 100 millions d'euros, mais y compris acquisitions de services publics privatisés,
    - 10 % sur l'indicateur **Rentabilité (ROCE)** : ROCE du Groupe après impôts, y compris rendement et capitaux employés des joint-ventures et entreprises et après IFRS 16.

  La détermination de la part variable quantitative financière sera fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2023 qui s'inscrivent dans le cadre des perspectives annoncées au marché le 2 mars 2023 ;
  - en ce qui concerne la **partie quantitative non financière de 30 %** :
    - 5 % sur l'indicateur **Santé et Sécurité** : amélioration et évolution à la baisse du taux de fréquence des accidents du travail,
    - 5 % sur l'indicateur **Éthique et Conformité** : pourcentage de réponses positives à la question de l'enquête d'engagement « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » sur l'ensemble des répondants,
    - 5 % sur l'indicateur **Climat** (investir dans la transition neutralité carbone pour atteindre zéro installation fonctionnant au charbon en Europe en 2030, sur les installations où le Groupe a la maîtrise des investissements) : taux d'avancement des investissements planifiés pour réduire les émissions de gaz à effet de serre,
    - 5 % sur l'indicateur **Traitement et valorisation des déchets dangereux** : croissance du chiffre d'affaires consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux »,
    - 5 % sur l'indicateur **Engagement du personnel** : taux d'engagement des salariés mesuré lors de l'enquête d'engagement réalisée par un organisme externe (clarté des objectifs, sens et utilité, ambiance au sein de la communauté de travail, fierté d'appartenance, propension à recommander Veolia),
    - 5 % sur l'indicateur **Formation** : nombre d'heures de formation moyen par salarié par an (actions de formation visant à une montée en compétences).

  La détermination de la part variable quantitative non financière sera fonction de la réalisation des objectifs 2023 qui seront audités par un organisme tiers indépendant. Pour tenir compte des demandes exprimées par certains investisseurs et agences de conseil en vote, lors de *roadshow* gouvernance, il est prévu de réduire le nombre de critères quantitatifs non financiers à compter de 2024;

[5] *Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus exclut les investissements discrétionnaires.*
[6] *Le chiffre d'affaires cible retenu pour la détermination du bonus est calculé à taux de change constant.*

- **s'agissant des critères qualitatifs** : la fixation de la part qualitative (20 % du bonus cible) fera l'objet d'une appréciation globale du conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations fondée notamment sur les objectifs individuels suivants :
  - la dimension stratégique,
  - la performance managériale.

Par ailleurs, le conseil d'administration se réserve la possibilité d'exercer son pouvoir discrétionnaire concernant la détermination de la rémunération de la directrice générale, en application dispositions légales et dans le respect des articles L. 22-10-8 et L. 22-10-34 du Code de commerce, en cas de survenance de circonstances particulières et imprévisibles (telles que la pandémie de Covid-19 et ses incertitudes) qui pourraient justifier qu'il ajuste, de façon exceptionnelle, tant à la hausse qu'à la baisse et sans que cela puisse dépasser le plafond prévu à la politique de rémunération (soit 160 % de la rémunération annuelle fixe), l'un ou plusieurs des critères composant la rémunération variable annuelle de la directrice générale de façon à s'assurer que les résultats de l'application des critères décrits ci-dessus reflètent tant la performance de la directrice générale que celle du Groupe ainsi que l'alignement d'intérêts de la Société et de ses actionnaires avec ceux de la directrice générale.

Cet ajustement pourra être effectué sur la rémunération variable annuelle de la directrice générale par le conseil d'administration sur proposition de son comité des rémunérations, après que le conseil d'administration aura dûment motivé sa décision. Tout usage de cette discrétion sera rendu public.

Rémunération de long terme 2023

Lors des échanges avec les investisseurs et agences de conseil en vote (*roadshow* gouvernance), une attente a été exprimée d'une surpondération de la rémunération de long terme de la directrice générale. Le conseil d'administration était en effet attaché, jusqu'à présent, à l'équilibre des trois composantes (fixe, variable annuel et variable long terme) de cette rémunération.

Sur recommandation du comité des rémunérations, pour tenir compte de cette attente, le conseil d'administration a donc décidé que la directrice générale bénéficierait d'une attribution d'actions de performance plafonnée à 133 % de sa rémunération fixe annuelle (en cas d'atteinte de la totalité des conditions de performance).

Avant cette évolution, la rémunération de la directrice générale se composait :

- de la rémunération fixe (1 030 000 euros annuels) pour 33,3 % ;
- de la rémunération variable annuelle (1 030 000 euros à objectifs atteints) pour 33,3 % ;
- de la rémunération variable de long terme (1 030 000 euros à objectifs atteints) pour 33,3 %.

Après cette évolution, la répartition évoluerait comme suit :

- de la rémunération fixe (1 030 000 euros annuels) pour 30 % ;
- de la rémunération variable annuelle (1 030 000 euros à objectifs atteints) pour 30 % ;
- de la rémunération variable de long terme (1 373 000 euros, soit 133 % de la rémunération fixe annuelle à objectifs atteints) pour 40 %.

En cas de surperformance conduisant au versement maximum de la part variable annuelle (équivalent au plafond de 160% de la rémunération fixe annuelle), la répartition se décomposerait comme suit :

Avant l'évolution :

- rémunération fixe (1 030 000 euros annuels) représentant 28 % ;
- rémunération variable annuelle (1 648 000 euros à objectifs dépassés) pour 44 % ;
- rémunération variable de long terme (1 030 000 euros à objectifs dépassés) pour 28 %.

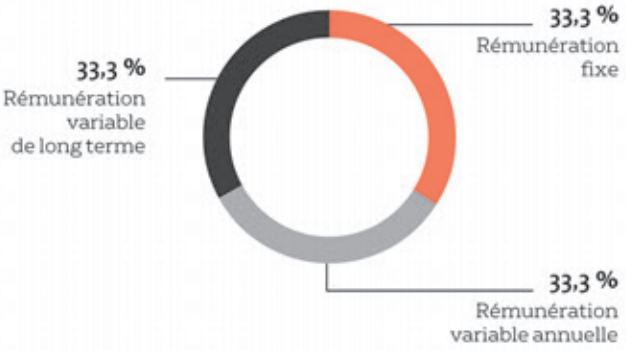
Après l'évolution :

- rémunération fixe (1 030 000 euros annuels) représentant 25 % ;
- rémunération variable annuelle (1 648 000 euros à objectifs dépassés) pour 41 % ;
- rémunération variable de long terme (1 373 000 euros à objectifs dépassés) pour 34 %.

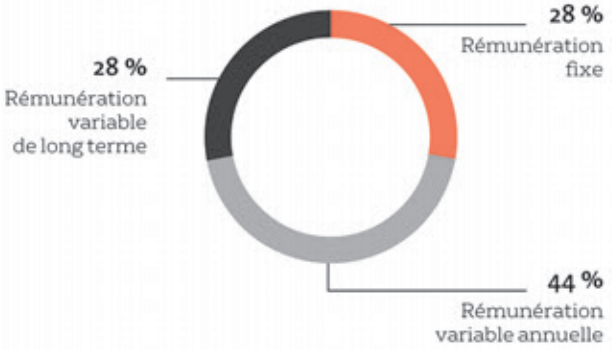
Cet ajustement permet par ailleurs un meilleur alignement sur les pratiques de marché (cf. les résultats de l'étude du cabinet Boracay rappelés en section 3.4.1.1.4 du document d'enregistrement universel 2021, qui font ressortir une rémunération variable de long terme représentant 130 % de la rémunération fixe à la médiane du groupe comparateur).

Avant l'évolution proposée

À objectifs atteints

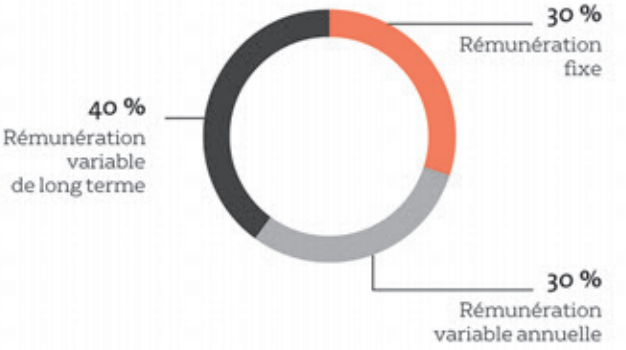


À objectifs atteignant tous les plafonds de surperformance sur la rémunération variable annuelle et tous atteints sur la rémunération variable de long terme

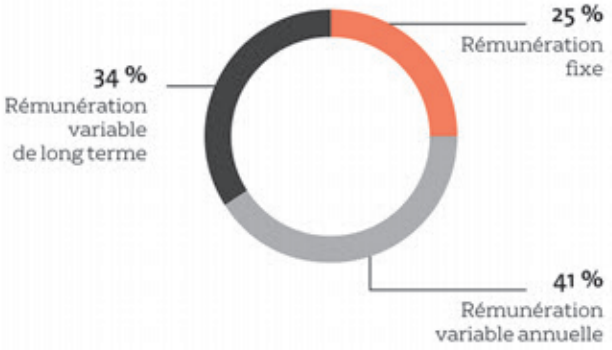


Après l'évolution proposée

À objectifs atteints



À objectifs atteignant tous les plafonds de surperformance sur la rémunération variable annuelle et tous atteints sur la rémunération variable de long terme



Projet d'attribution d'actions de performance

Dans le cadre de la 21e résolution soumise à l'assemblée générale du 27 avril 2023, sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration propose que lui soit consentie une autorisation valable pendant vingt-six mois, pour attribuer des actions de performance à un groupe d'environ 550 bénéficiaires composé de cadres dirigeants, de hauts potentiels et de contributeurs clés du Groupe, y compris la directrice générale. Ce plan qui a vocation à être mis en place courant 2023, et dont le terme est prévu en 2026 à l'issue de la publication des comptes de l'exercice 2025, succède à celui attribué en 2022.

Le conseil arrêtera, lors de la mise en place de ce plan d'actions de performance, le nombre d'actions de performance qui seraient attribuées à la directrice générale.

Les caractéristiques détaillées et les conditions de performance de ce projet de plan d'actions de performance figurent dans la section 3.4.3 *infra*.

Obligation de conservation des actions de performance attribuées et acquises

Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration a décidé dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan d'actions de performance de maintenir comme suit les obligations de conservation applicables aux plans d'actions de performance, de la dirigeante mandataire social exécutive : obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de 40 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle.

Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur

Mme Estelle Brachlianoff a renoncé à la perception de sa rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur par la Société et les sociétés contrôlées du Groupe.

Régime de retraite et autres avantages

Il est rappelé que les informations concernant les régimes de retraite, les autres avantages, l'indemnité de cessation des fonctions de la directrice générale et l'indemnité de non-concurrence figurent à la section 3.4.2 *infra*.

3.4.1.2 Rémunération des administrateurs [7]

Enveloppe et répartition des rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur en 2022

L'assemblée générale du 19 avril 2018, sur proposition du conseil d'administration et suivant les recommandations de son comité des rémunérations, a fixé à 1 200 000 euros le montant de l'enveloppe annuelle des rémunérations allouées aux administrateurs. Cette demande de modification de l'enveloppe des rémunérations était motivée par l'évolution de la composition des comités du conseil d'administration résultant de l'adjonction de membres au cours de l'exercice 2017, la majoration pour les membres du comité des comptes et de l'audit portée de 8 400 euros à 16 800 euros en 2018 et la majoration pour les administrateurs et, le cas échéant, censeur(s) de résidence « transcontinentale » portée de 2 000 euros à 3 000 euros en 2018.

Au titre de l'exercice 2022, le conseil d'administration du 5 avril 2022, suivant les recommandations de son comité des rémunérations, a décidé de reconduire sans changement l'enveloppe et la répartition des rémunérations allouées à ses membres, à l'exception de l'allocation à chacun des membres de la commission Sonate d'un complément de rémunération, qui n'a pas été reconduit, et sous réserve des ajustements suivants. Le conseil a décidé :

- de porter la majoration pour le(s) administrateur(s) de résidence « transcontinentale » de 3 000 euros à 6 000 euros par déplacement (pour une ou plusieurs séance[s] du conseil et de ses comités et pour le séminaire stratégique du conseil) avec présence physique de l'administrateur concerné ;
- de maintenir la majoration pour, le cas échéant, le(s) censeur(s) de résidence « transcontinentale » à 3 000 euros par déplacement (pour une ou plusieurs séances du conseil et de ses comités et pour le séminaire stratégique du conseil) avec présence physique du censeur concerné ;
- d'allouer à/aux administrateur(s) résidant en Europe hors France une majoration de 3 000 euros par déplacement (pour une ou plusieurs séances du conseil et de ses comités et pour le séminaire stratégique du conseil) avec présence physique de l'administrateur concerné ;
- d'allouer, le cas échéant, à/aux censeur(s) résidant en Europe hors France une majoration de 1 500 euros par déplacement (pour une ou plusieurs séances du conseil et de ses comités et pour le séminaire stratégique du conseil) avec présence physique du censeur concerné ;
- s'agissant du comité de la raison d'être dont les modalités ont été approuvées par le conseil d'administration lors de cette séance, d'allouer au président et aux autres membres de ce comité, au titre de l'année 2022, des majorations identiques à celles qui sont attribuées au président et aux autres membres des comités des nominations, des rémunérations et recherche, innovation et développement durable, soit 20 000 euros pour le président et 10 000 euros pour les autres membres.

Par ailleurs, le conseil d'administration, lors de cette même séance, a pris acte que M. Antoine Frérot et Mme Estelle Brachlianoff ont renoncé à la perception de toute rémunération qui leur serait allouée à raison de leur mandat d'administrateur.

L'allocation de la rémunération de base et des majorations par mission, sur la base d'une assiduité à 100 % et incluant la part fixe (40 %) et variable (60 %), au 31 décembre 2022, est la suivante :

Sur base annuelle complète	Répartition 2022
Administrateurs (rémunération de base)	**42 000 € ***
Majoration vice-président	50 000 €
Majoration administratrice référente	50 000 €
Majoration présidente du comité des comptes-audit	67 200 € *
Majoration président du comité des nominations	20 000 € *
Majoration présidente du comité des rémunérations	20 000 € *
Majoration présidente du comité recherche-innovation-DD	20 000 € *
Majoration président du comité de la raison d'être	20 000 € *
Majoration des membres du comité des comptes-audit	16 800 € *
Majoration des membres du comité des nominations	10 000 € *
Majoration des membres du comité des rémunérations	10 000 € *
Majoration des membres du comité recherche-innovation-DD	10 000 € *
Majoration des membres du comité de la raison d'être	10 000 € *
Censeur (50 % de la rémunération de base)	21 000 € *
Majoration pour le(s) administrateur(s) de résidence « trans-continentale »	6 000 € par déplacement (pour une ou plusieurs séance(s) du conseil et de ses comités et pour le séminaire stratégique du conseil) avec présence physique de l'administrateur concerné
Majoration pour, le cas échéant, le(s) censeur(s) de résidence « trans-continentale »	3 000 € par déplacement (pour une ou plusieurs séance(s) du conseil et de ses comités et pour le séminaire stratégique du conseil) avec présence physique du censeur concerné
Majoration pour le(s) administrateurs résidant en Europe hors France	3 000 € par déplacement (pour une ou plusieurs séance(s) du conseil et de ses comités et pour le séminaire stratégique du conseil) avec présence physique de l'administrateur concerné
Majoration pour, le cas échéant, le(s) censeur(s) résidant en Europe hors France	1 500 € par déplacement (pour une ou plusieurs séance(s) du conseil et de ses comités et pour le séminaire stratégique du conseil) avec présence physique du censeur concerné

Les montants octroyés sont calculés au prorata de la durée effective du mandat au titre de l'exercice.
**Montant soumis à assiduité.*
7 Mandataires sociaux non dirigeants.

Tableau des rémunérations allouées aux administrateurs en 2021-2022 (tableau n° 3 du code AFEP-MEDEF)

Le tableau ci-dessous fait apparaître le montant des rémunérations versées en 2022 et 2021 aux membres du conseil d'administration de Veolia Environnement, par la Société et les sociétés contrôlées.

Il est précisé que, depuis l'exercice 2019, la part variable de la rémunération des administrateurs est versée annuellement au 1er trimestre de l'exercice suivant et non plus lors de chaque trimestre.

	2021				2022			
(en euros)	Montants attribués au titre de l'exercice		Montants (1) versés au cours de l'exercice		Montants attribués au titre de l'exercice		Montants (2) versés au cours de l'exercice	
Nom de l'administrateur	Par la Société	Par les sociétés contrôlées	Par la Société	Par les sociétés contrôlées	Par la Société	Par les sociétés contrôlées	Par la Société	Par les sociétés contrôlées
Jacques Aschenbroich (3) (4)	50 719	Néant	85 532	Néant	0	Néant	18 667	Néant
Maryse Aulagnon (4)	142 000	Néant	122 000	Néant	132 000	Néant	145 000	Néant
Estelle Brachlianoff (5)	Néant	Néant	-	Néant	0	0	0	0
Caisse des dépôts et consignations (6)	36 152	Néant	43 292	Néant	2 024	Néant	22 604	Néant
Pierre-André de Chalendar	36 000	Néant	9 200	Néant	62 000	Néant	45 400	Néant
Isabelle Courville	94 722	Néant	83 568	Néant	134 800	Néant	119 954	Néant
Antoine Frérot (7)	0	0	0	0	0	0	0	0
Clara Gaymard	49 900	Néant	50 320	Néant	52 000	Néant	49 900	Néant
Marion Guillou	62 000	Néant	62 000	Néant	59 900	Néant	62 000	Néant
Franck Le Roux (8)	68 800	Néant	68 800	Néant	78 800	Néant	71 800	Néant
Agata Mazurek Bak (9)	Néant	Néant	Néant	Néant	39 578	Néant	0	Néant
Pavel Páša (8)	52 000	Néant	52 000	Néant	73 000	Néant	67 000	Néant
Nathalie Rachou (4)	129 200	Néant	109 200	Néant	119 200	Néant	132 200	Néant
Paolo Scaroni (10)	12 276	Néant	39 996	Néant	N/A	Néant	N/A	Néant
Louis Schweitzer (4)	123 333	Néant	120 320	Néant	142 000	Néant	129 333	Néant
Guillaume Texier (4)	86 700	Néant	68 800	Néant	68 800	Néant	86 700	Néant
Enric Xavier Amiguet i Rovira (11)	Néant	Néant	Néant	Néant	15 923	Néant	0	Néant
TOTAL	943 802	0	915 028	0	980 025	0	950 558	0

N/A : non applicable

(1) Montants bruts avant prélèvements fiscaux ou retenue fiscale à la source versés au titre des 4e trimestre 2020 (part fixe du 4e trimestre 2020 et part variable annuelle au titre de l'exercice 2020), 1er trimestre, 2e trimestre et 3e trimestre 2021 (part fixe uniquement).

(2) Montants bruts avant prélèvements fiscaux ou retenue fiscale à la source versés au titre des 4e trimestre 2021 (part fixe du 4e trimestre 2021 et part variable annuelle au titre de l'exercice 2021), 1er trimestre, 2e trimestre et 3e trimestre 2022 (part fixe uniquement).

(3) Le mandat de M. Jacques Aschenbroich a pris fin le 28 mai 2021.

(4) En considération des travaux supplémentaires effectués par les membres de la commission spécialisée (Mmes Maryse Aulagnon et Nathalie Rachou et MM. Jacques Aschenbroich et Guillaume Texier) dédiée au projet de rapprochement avec Suez, le conseil d'administration du 4 novembre 2020, suivant la recommandation du comité des rémunérations, a décidé d'allouer à chacun des membres de cette commission un complément de rémunération de 20 000 euros au titre de l'exercice 2020, et ce dans la limite de l'enveloppe annuelle de la rémunération des administrateurs (1 200 000 euros). Au titre de l'exercice 2021, le conseil d'administration du 9 mars 2021, suivant la recommandation du comité des rémunérations, a décidé de réitérer l'allocation à chacun des membres de cette commission un complément de rémunération de 20 000 euros, et ce dans la même limite de l'enveloppe annuelle. Compte tenu de la démission de M. Jacques Aschenbroich à compter du 28 mai 2021 et de son remplacement par M. Louis Schweitzer au sein de cette commission à compter du 31 mai 2021, le conseil d'administration du 5 avril 2022, suivant la recommandation du comité des rémunérations, a décidé de procéder, s'agissant du complément de rémunération de 20 000 euros, à une répartition au prorata du nombre de séances de cette commission pour M. Jacques Aschenbroich jusqu'au 28 mai 2021 (14/15 séances, soit 18 667 euros) et M. Louis Schweitzer à compter du 31 mai 2021 (1/15 séances, soit 1 333 euros). Les autres membres (Mmes Maryse Aulagnon et Nathalie Rachou et M. Guillaume Texier) bénéficieront d'un complément de rémunération de 20 000 euros au titre de l'exercice 2021.

(5) Mme Estelle Brachlianoff a été nommée en qualité d'administratrice par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 15 juin 2022. La rémunération complète de Mme Estelle Brachlianoff, en sa qualité de directrice générale du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022 est indiquée à la section 3.4.1.1 du Document d'enregistrement universel 2022. Le conseil d'administration du 5 avril 2022 a pris acte de la décision de Mme Estelle Brachlianoff de renoncer à la perception de toute rémunération qui lui serait allouée à raison de son mandat d'administratrice.

(6) Le conseil d'administration a, lors de sa séance du 16 mars 2022, pris acte de la démission de la Caisse des dépôts et consignations, représentée par M. Olivier Mareuse, de son mandat en qualité d'administrateur et de membre du comité des comptes et de l'audit avec effet à compter du 31 janvier 2022.

(7) La rémunération complète de M. Antoine Frérot en sa qualité de président-directeur du 1er janvier 2022 au 30 juin 2022 inclus et en sa qualité de président du conseil d'administration du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022 est indiquée à la section 3.4.1.1 du Document d'enregistrement universel 2022. Les conseils d'administration des 9 mars 2021 et 5 avril 2022 ont pris acte du renouvellement de la décision de M. Antoine Frérot de renoncer à la perception de toute rémunération qui lui serait allouée à raison de son mandat d'administrateur pour les années 2021 et 2022.

(8) M. Pavel Páša a été désigné en qualité d'administrateur représentant les salariés par le comité de Groupe européen le 15 octobre 2014. Il a rejoint le conseil d'administration lors de sa réunion du 5 novembre 2014. Le conseil d'administration du 10 mars 2015 a pris acte de l'intention de M. Pavel Páša de rétrocéder sa rémunération allouée en sa qualité d'administrateur à une organisation représentative ou d'aide aux salariés. M. Franck Le Roux a été nommé par le comité Groupe France le 15 octobre 2018. Il a été pris acte de la décision de M. Franck Le Roux de rétrocéder sa rémunération allouée en sa qualité d'administrateur à son organisation syndicale.

(9) Mme Agata Mazurek-Bąk a été nommée en qualité d'administratrice représentant les salariés actionnaires par l'assemblée générale mixte des actionnaires de la Société du 15 juin 2022. Le conseil d'administration du 14 mars 2023 a pris acte de la décision de Mme Agata Mazurek-Bąk de rétrocéder sa rémunération allouée en sa qualité d'administratrice à une association caritative.

(10) Le mandat de M. Paolo Scaroni a pris fin le 22 avril 2021.

(11) M. Enric Xavier Amiguet i Rovira a été nommé en qualité de censeur le 15 juin 2022.

Enveloppe et répartition des rémunérations allouées à raison du mandat d'administrateur en 2023

Le conseil d'administration du 14 mars 2023, suivant les recommandations de son comité des rémunérations, a décidé de reconduire sans changement l'enveloppe et la répartition des rémunérations allouées à ses membres au titre de l'année 2023.

Par ailleurs, le conseil d'administration, a pris acte que M. Antoine Frérot et Mme Estelle Brachlianoff ont renoncé à la perception de toute rémunération qui leur serait allouée à raison de leur mandat d'administrateur.

3.4.1.3 Rémunération des dirigeants non mandataires sociaux (membres du comité exécutif)

L'ensemble des membres du comité exécutif en fonction au 31 décembre 2022 (*cf.* section 3.3.3 *supra*) (hors directrice générale) a perçu en 2022 une rémunération brute globale de 11 584 659 euros (pour un comité exécutif composé de treize membres hors directrice générale), contre 9 423 005 euros en 2021 (pour un comité exécutif composé de douze 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 2021 et 2022 hors président-directeur général et directrice générale, incluant la rémunération fixe et variable versée ou due au titre de ces exercices par Veolia Environnement, avantages en nature et rémunération perçus au titre des mandats des membres du comité exécutif dans des sociétés du Groupe en France et à l'étranger.

Les parts variables quantitatives et qualitatives des membres du comité exécutif (hors président-directeur général et directrice générale) sont globalement déterminées selon la même pondération appliquée à leur Base bonus cible (part quantitative de 80 % et part qualitative de 20 %) et selon les mêmes critères quantitatifs et qualitatifs que ceux applicables à la directrice générale. Il est néanmoins précisé, s'agissant des membres du comité exécutif exerçant les fonctions de directeur de zone, qu'il est procédé à une pondération entre la réalisation des indicateurs propres à leur zone et ceux relatifs au Groupe.

Au titre de 2022, la part variable moyenne des membres du comité exécutif représente environ 114,4 % de leur rémunération fixe.

	Exercice 2021 (12 membres)	
(en euros)	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	4 563 916	4 823 726
Rémunérations annuelles variables	4 834 123	4 585 108
Rémunération allouée à raison de mandat d'administrateur		
Versés par Veolia Environnement	-	-
Versés par les sociétés contrôlées	-	-
Avantages en nature [1]	14 171	14 171
TOTAL	**9 212 210**	**9 423 005**

(1) Ces chiffres ne tiennent pas compte des indemnités de logement, des primes d'expatriation et/ou d'impatriation éventuellement versées.

	Exercice 2022 (13 membres)	
(en euros)	Montants dus au titre de l'exercice	Montants versés au cours de l'exercice
Rémunération fixe	5 729 865	5 770 137
Rémunérations annuelles variables	7 091 950	5 765 863
Rémunération allouée à raison de mandat d'administrateur		
Versés par Veolia Environnement	-	-
Versés par les sociétés contrôlées	-	-
Avantages en nature [1]	48 659	48 659
TOTAL	**12 870 474**	**11 584 659**

(1) Ces chiffres ne tiennent pas compte des indemnités de logement, des primes d'expatriation et/ou d'impatriation éventuellement versées.

3.4.2 RETRAITES ET AUTRES AVANTAGES

Il n'existe aucun contrat liant des membres du conseil d'administration à la Société ou à ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages ou indemnités dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions au sein de la Société ou de ses filiales autres que l'indemnité de cessation des fonctions, l'indemnité de non concurrence de la directrice générale et les régimes collectifs de retraite supplémentaire décrits ci-dessous.

3.4.2.1 Régimes de retraite supplémentaire

3.4.2.1.1 Description

Régimes de retraite applicable aux mandataires sociaux

Régime de retraite à prestations définies applicable jusqu'au 30 juin 2014

Le régime collectif de retraite à prestations définies ouvert à l'ensemble des cadres dirigeants de classification 8 et plus (et le dirigeant mandataire social) a été modifié, à effet du 1er juillet 2013, par le conseil d'administration du 14 mars 2013, sur proposition de son président-directeur général et après avis favorable du comité d'entreprise et du comité des nominations et des rémunérations. Ce régime était plafonné à un maximum de 10 % de la rémunération de référence, elle-même plafonnée à 8 plafonds annuels de la sécurité sociale.

En application des dispositions des articles L. 225-38 et L. 225-40 du Code de commerce, l'assemblée générale du 14 mai 2013 avait approuvé ces modifications en ce qu'elles concernent le dirigeant mandataire social sur la base du rapport spécial établi par les commissaires aux comptes.

Ce régime a été fermé avec gel des droits et fermeture aux nouveaux entrants, à effet du 30 juin 2014.

Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1er 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 1er juillet 2014, le régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies existant.

En application des dispositions des articles L. 225-38 et L. 225-40 du Code de commerce, l'assemblée générale du 24 avril 2014 a approuvé ces modifications concernant le dirigeant mandataire social sur la base du rapport spécial établi par les commissaires aux comptes.

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, il est tenu compte de la valeur de l'avantage représenté par les régimes de retraite supplémentaire dans la fixation globale de la rémunération des mandataires sociaux. Par ailleurs, le Groupe de bénéficiaires potentiels est plus large que les seuls mandataire sociaux puisqu'il inclut des cadres dirigeants de classification 8 et plus salariés de la Société.

La période de référence prise en compte pour le calcul des prestations est une rémunération moyenne calculée sur trois années excluant les indemnités de licenciement ou de départ à la retraite ainsi que tout autre élément exceptionnel de rémunération.

Le régime de retraite supplémentaire à prestations définies des cadres de niveau 8 et plus ayant été fermé à effet du 30 juin 2014, les paramètres de calcul des droits éventuels accordés au titre du régime seront appréciés à leur niveau atteint au 30 juin 2014. Ainsi, la rémunération de référence correspond à la moyenne des trois dernières années civiles précédant la fermeture du régime et l'ancienneté prise en compte sera celle qui était acquise au 30 juin 2014.

3.4.2.1.2 Caractéristiques

Régimes de retraite applicable aux mandataires sociaux

Régime de retraite à prestations définies

En application de l'ancien article D. 22-10-16 du Code de commerce, les principales caractéristiques de ce régime, étaient les suivantes :

1. intitulé de l'engagement considéré : régime de retraite à prestations définies ;
2. référence aux dispositions légales permettant d'identifier la catégorie de régime correspondant : article 39 du CGI ; article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale ;
3. conditions d'entrée dans le régime et autres conditions pour pouvoir en bénéficier :
   - une ancienneté de cinq ans minimum,
   - l'achèvement de la carrière du bénéficiaire dans l'entreprise,
   - sa présence dans les effectifs lors de son départ ou de sa mise à la retraite,
4. la liquidation de sa retraite du régime général à taux plein (y compris les pensions de base ou complémentaires obligatoires) ;
5. modalités de détermination de la rémunération de référence fixée par le régime concerné et servant à calculer les droits des bénéficiaires : la rémunération de référence prise en compte pour la détermination du montant de la retraite était égale à la moyenne des trois dernières années de rémunération complète dans la limite de huit plafonds annuels de la sécurité sociale (329 088 euros en 2022) ;
6. rythme d'acquisition des droits : le pourcentage maximum d'augmentation annuelle des droits potentiels à retraite était estimé à 0,4 % ;
7. 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 32 909 euros en 2022) ;
8. modalités de financement des droits : par la Société au travers de contrats d'assurance souscrits auprès de deux organismes d'assurance extérieurs ;

   montant estimatif de la rente à la date de clôture de l'exercice : le régime de retraite supplémentaire à prestations définies des cadres de niveau 8 et plus ayant été fermé à effet du 30 juin 2014, les paramètres de calcul des droits éventuels accordés au titre du régime seront appréciés à leur niveau atteint au 30 juin 2014. Ainsi, la rémunération de référence correspond à la moyenne des trois dernières années civiles précédant la fermeture du régime et l'ancienneté prise en compte sera celle acquise au 30 juin 2014.
9. charges fiscales et sociales associées à la charge de la Société :
   - les primes versées aux organismes d'assurance extérieurs sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés,

- l'option retenue par Veolia Environnement en matière de contribution spéciale au sens de la loi Fillon applicable aux régimes à prestations définies à droits aléatoires est d'appliquer la taxe de 32 % sur les rentes pour les rentes liquidées à compter du 1er janvier 2013 (et de 16 % pour les rentes liquidées avant le 31 décembre 2012).

Régime de retraite supplémentaire à cotisations définies

En application de l'article D. 22-10-16 du Code de commerce, les principales caractéristiques du régime sont décrites ci-après :

1. intitulé de l'engagement considéré : régime de retraite à cotisations définies ;
2. référence aux dispositions légales permettant d'identifier la catégorie de régime correspondant : article 83 du Code général des impôts (CGI) jusqu'au 31 mars 2021 ; plan d'épargne retraite obligatoire (PERO) à compter du 1er avril 2021 ;
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 trois plafonds annuels de sécurité sociale (123 408 euros en 2022). La rémunération comprend l'ensemble des éléments soumis à cotisations sociales (salaire fixe, salaire variable, primes, avantages en nature) ;
4. modalités de détermination de la rémunération de référence fixée par le régime concerné et servant à calculer les droits des bénéficiaires : non applicable ;
5. rythme d'acquisition des droits : non applicable ;
6. existence d'un plafond, montant et modalités de détermination de celui-ci : non applicable ;
7. modalités de financement des droits :
   - financement du dispositif : les cotisations affectées au régime sont égales à un pourcentage de la rémunération des salariés concernés,
   - le paiement de ces cotisations s'effectue selon la répartition suivante : 2,25 % part patronale sur les tranches A, B et C, 1,25 % part salariale sur les tranches A, B et C, 4,50 % part patronale au-delà de la tranche C, 2,50 % part salariale au-delà de la tranche C,
   - versements individuels facultatifs : possibilité de procéder à des versements individuels facultatifs dans la limite de l'enveloppe fiscale et sociale disponible ;
8. montant estimatif de la rente à la date de clôture de l'exercice :
   - le montant de la retraite supplémentaire n'est pas défini à l'avance. Il est calculé, pour chaque salarié, à la date de la liquidation de l'ensemble des retraites obligatoires et facultatives, en fonction de la provision constituée auprès de l'assureur et d'autres paramètres évalués à cette date.
9. charges fiscales et sociales associées à la charge de la Société :
   - les cotisations patronales sont déductibles de l'impôt sur les sociétés, assujetties au forfait social de 20 % et exclues de l'assiette des cotisations de sécurité sociale dans la limite la plus élevée des deux valeurs suivantes : 5 % du PASS ou 5 % de la rémunération retenue dans la limite de cinq PASS.

3.4.2.1.3 Application aux mandataires sociaux

Régimes de retraite applicables au président-directeur général jusqu'au 30 juin 2022

Régime de retraite à cotisations définies

M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1er juillet 2014 et décrit *supra*.

Régime de retraite à prestations définies

M. Antoine Frérot est par ailleurs éligible au régime de retraite à prestations définies décrit *supra* dont la rente théorique est nulle.

Sous réserve de sa présence au sein de la Société lors de son départ à la retraite, la rente viagère annuelle théorique de son régime de retraite à prestations définies, pourrait représenter 6 % de sa rémunération annuelle de référence, laquelle rémunération de référence est plafonnée à huit plafonds annuels de sécurité sociale. Le montant estimatif de la rente du régime de retraite à prestations définies de M. Antoine Frérot à la date de clôture de l'exercice 2022 calculée sans réversion est évalué à environ 20 000 euros par an.

Cette rente viagère annuelle théorique serait minorée du montant de la rente servie par le régime collectif de retraite à cotisations définies dont le mandataire social bénéficie compte tenu de son appartenance au Groupe calculée sans réversion. Ainsi, dans notre exemple, au vu du montant estimatif de la rente du régime de retraite à cotisations définies calculée sans réversion, estimée à environ 60 000 euros par an, à l'âge de 65 ans, la rente estimée du régime de retraite à prestations définies de M. Antoine Frérot serait nulle.

Régimes de retraite applicables au président du conseil d'administration depuis le 1er juillet 2022

Régime de retraite à cotisations définies

M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1er juillet 2014 et décrit *supra*.

Au vu du capital constitutif estimé à la date de clôture de l'exercice 2022, le montant estimatif de la rente du régime de retraite à cotisations définies de M. Antoine Frérot, calculée sans réversion, lorsqu'il aura atteint 65 ans est évalué à environ 60 000 euros par an.

Régime de retraite à prestations définies

Il est éligible au régime de retraite à prestations définies décrit *supra* et dont la rente théorique est nulle.

Régimes de retraite applicables à la directrice générale depuis le 1er juillet 2022

Régime de retraite à cotisations définies

Mme Estelle Brachlianoff bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1er juillet 2014 et décrit *supra*.

Au vu du capital constitutif estimé à la date de clôture de l'exercice 2022, le montant estimatif de la rente du régime de retraite à cotisations définies de Mme Estelle Brachlianoff, calculée sans réversion, lorsqu'elle aura atteint 62 ans est évalué à environ 22 000 euros par an.

Régime de retraite à prestations définies

Mme Estelle Brachlianoff est par ailleurs éligible au régime de retraite à prestations définies décrit *supra* dont la rente théorique est nulle.

Sous réserve de sa présence dans la Société lors de son départ ou de sa mise à la retraite conformément aux conditions légales, la rente viagère annuelle théorique du régime de retraite à prestations définies de la directrice générale pourrait représenter 2 % de sa rémunération annuelle de référence, laquelle rémunération de référence est plafonnée à huit plafonds annuels de sécurité sociale.

Le montant estimatif de la rente du régime de retraite à prestations définies de Mme Estelle Brachlianoff à la date de clôture de l'exercice 2022 calculée sans réversion est évalué à environ 5 000 euros par an.

Cette rente viagère annuelle théorique serait minorée du montant de la rente servie par le régime collectif de retraite à cotisations définies dont la directrice générale compte tenu de son appartenance au Groupe calculée sans réversion.

Ainsi dans notre exemple, au vu du montant estimatif de la rente du régime de retraite à cotisations définies calculée sans réversion, estimée à environ 22 000 euros par an, à l'âge de 62 ans, la rente estimée du régime de retraite à prestations définies de Mme Estelle Brachlianoff serait nulle.

Régime de retraite à cotisations définies régi par les dispositions de l'article 82 du Code général des impôts

À l'occasion de la définition des éléments de rémunération de la directrice générale, et sur la base de l'étude réalisée par le cabinet Boracay (*cf.* section 3.4 du document d'enregistrement universel 2021), le comité des rémunérations a souhaité améliorer la compétitivité du dispositif de retraite supplémentaire proposé au dirigeant mandataire social exécutif. En conséquence, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a, lors de sa réunion du 5 avril 2022, décidé la mise en place d'un régime de retraite à cotisations définies, régi par les dispositions de l'article 82 du Code général des impôts, au bénéfice de Mme Estelle Brachlianoff. Dans ce cadre, la Société versera un montant annuel correspondant à 15 % de la rémunération fixe et de la rémunération variable annuelle versées à la directrice générale, étant entendu que ce montant sera versé en numéraire par la société pour moitié à l'assureur en charge de la gestion du régime et pour l'autre moitié à la directrice générale compte tenu de la fiscalisation à l'entrée de ce type de régime. Ce versement annuel sera lié à la performance de l'entreprise dans la mesure où l'assiette de calcul intègre la part variable liée aux résultats du Groupe.

3.4.2.2 Autres avantages

M. Antoine Frérot bénéficie d'un véhicule de fonction et du maintien des dispositifs de protection sociale équivalant à ceux des salariés de la Société (maladie, prévoyance).

Mme Estelle Brachlianoff bénéficie du maintien des dispositifs de protection sociale équivalant à ceux des salariés de la Société (maladie, prévoyance).

3.4.2.3 Indemnité de cessation des fonctions des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Indemnité de cessation des fonctions du président-directeur général jusqu'au 30 juin 2022 inclus

Cette indemnité, décrite dans la section 3.4.2.3 du Document d'enregistrement universel 2021, est devenue caduque le 1er juillet 2022, lorsque M. Antoine Frérot a changé de fonctions pour devenir président du conseil d'administration.

Il est en effet précisé que cette indemnité ne s'est pas appliquée dans le cadre du changement de fonctions du président-directeur général à compter du 1er juillet 2022.

Indemnité de cessation des fonctions de la directrice générale à compter du 1er juillet 2022

Conformément à la recommandation du code AFEP-MEDEF, Mme Estelle Brachlianoff a mis fin à son contrat de travail par démission concomitamment à sa nomination en tant que directrice générale le 1er juillet 2022.

Le conseil d'administration, prenant acte de la rupture du contrat de travail de Mme Estelle Brachlianoff et, par conséquent, de la perte des dispositifs légaux et conventionnels existants dans ce cadre en cas de licenciement, a décidé, lors de sa réunion du 5 avril 2022, sur proposition du comité des rémunérations, d'octroyer une indemnité à Mme Estelle Brachlianoff en cas de départ contraint de ses fonctions de directrice générale (notamment suite à une démission liée à un changement de contrôle ou de stratégie de la Société ou à une révocation qui ne découlerait pas d'un constat de faute grave ou de faute lourde).

Conformément au code AFEP-MEDEF, le montant maximal de cette indemnité est plafonné à deux fois la rémunération annuelle brute totale incluant la somme de la partie fixe de sa rémunération au titre du dernier exercice (« Partie fixe ») et la moyenne de la partie variable (« Partie variable ») versée ou due au titre des deux derniers exercices clos avant la cessation de ses fonctions de directrice générale (« Rémunération de référence »).

La détermination du montant de cette indemnité repose sur l'atteinte de conditions de performance, via l'application d'un taux de performance correspondant au taux d'atteinte des objectifs des deux dernières parts variables versées (avec une pondération de 60 % au titre du taux d'atteinte des objectifs de la dernière part variable versée et de 40 % au titre du taux d'atteinte de l'avant-dernière part variable versée), étant précisé qu'aucun versement ne pourra avoir lieu si le taux de performance est inférieur à 75 %.

Indemnité de non-concurrence de la directrice générale à compter du 1er juillet 2022

Le conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 5 avril 2022, en contrepartie de l'engagement de Mme Estelle Brachlianoff, pendant une période de deux ans à compter de la fin de son mandat de directrice générale, de ne pas exercer, directement ou indirectement, une activité concurrente de celle de la Société et des sociétés du groupe Veolia, de lui octroyer une indemnité d'un montant égal à un an de rémunération (parts fixe et variable, la part variable à prendre en compte pour le calcul de cette indemnité correspondant à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées), versée sous la forme de 24 mensualités égales et successives.

Conformément au code AFEP-MEDEF, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne peut en aucun cas être supérieur à deux années de rémunération (fixe et variable, la rémunération variable à prendre en compte pour le calcul de ces indemnités correspondant à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées). Ainsi, dans le cas où le conseil déciderait de mettre en œuvre l'engagement de non-concurrence, le montant de l'indemnité de départ serait plafonné à un an de rémunération.

Le conseil d'administration pourra, au moment du départ de la directrice générale, renoncer à l'application de cette clause, aucune indemnité n'étant alors due.

3.4.3 PLANS D'INTÉRESSEMENT LONG TERME

3.4.3.1 Politique de la Société en matière d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions gratuites et d'actions et de performance

Afin de fidéliser et d'associer les dirigeants, les cadres et les salariés aux performance du Groupe, des plans d'intéressement à long terme sont déployés chaque année. La politique d'attribution, incluant les obligations de conservation, les principales caractéristiques des plans toujours en cours au 31 décembre 2022, ainsi que les ajustements apportés à ces plans sont décrits ci-dessous.

Quand ces plans prennent la forme d'actions de performance, d'actions gratuites ou d'options de souscription, ces attributions sont décidées par le conseil d'administration dans le cadre des résolutions votées en assemblée générale.

Ajustement du critère de performance économique des plans d'actions de performance 2018, 2019 et 2020 en lien avec le contexte exceptionnel induit par l'épidémie de Covid-19

L'assemblée générale des actionnaires du 22 avril 2021 a approuvé l'ajustement du critère de performance économique (résultat net courant part du Groupe) des plans d'actions de performance 2018, 2019 et 2020 ainsi que la réduction corrélative du nombre d'actions de performance attribuées au président-directeur général en sa qualité de bénéficiaire, les autres critères de performance au titre de ces plans restant sans changement.

Le conseil d'administration, sur proposition du comité des rémunérations, avait décidé d'ajuster l'objectif financier du critère de performance économique interne (résultat net courant part du Groupe ou « RNCPG ») des plans d'actions de performance 2018, 2019 et 2020 et de soumettre, à titre de bonne gouvernance, cette révision de l'objectif financier à l'assemblée générale du 22 avril 2021 pour approbation s'agissant du président-directeur général en sa qualité de bénéficiaire. Il est rappelé que l'ajustement de l'objectif financier du plan 2018 avait d'ores et déjà donné lieu à une communication le 1er avril 2020. Hormis l'ajustement des objectifs financiers de ces plans, les autres critères de performance des plans 2019 et 2020 sont inchangés.

En effet, dans le contexte exceptionnel induit par l'épidémie de la Covid-19, les éléments relatifs à l'exercice 2020 n'étaient pas représentatifs de la performance globale du Groupe sur la période de référence des plans et auraient ainsi eu un impact disproportionné en conduisant à la perte de la totalité des droits au titre de ce critère pour l'ensemble des bénéficiaires fortement sollicités pour la sortie de la crise sanitaire et le rebond de la performance de l'entreprise.

Par conséquent, sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration du 9 mars 2021 avait décidé de procéder à la neutralisation de l'exercice 2020 dans le calcul de l'atteinte du seul critère de performance économique de l'entreprise et de réduire, dans la même proportion au titre de ce critère, c'est-à-dire d'un tiers, le nombre des droits à actions en cours d'acquisition pour les plans d'actions de performance 2018, 2019 et 2020. Cet ajustement visait à aligner les intérêts des actionnaires avec ceux des bénéficiaires de ces plans fortement engagés dans le rebond de la performance de l'entreprise post-crise sanitaire. Cette décision d'ajustement de ces plans prise par le conseil, sur la proposition de son comité des rémunérations, lui était apparue équilibrée en contrepartie d'objectifs et de résultats financiers ambitieux visant à revenir et à dépasser la performance de l'entreprise telle qu'elle s'établissait « avant crise » en 2019.

Par ailleurs et pour le plan d'actions de performance mis en place en 2021, le critère de performance économique a été déterminé sur la base du RNCPG au 31 décembre 2019 afin d'éviter tout effet d'aubaine sur le calcul de la progression de cet indicateur financier.

	Ajustement apporté	Pondération du critère économique avant neutralisation de l'année 2020	Pourcentage de diminution de l'attribution globale après neutralisation de l'année 2020
Plan 2020 (Plan n° 3) Décision du conseil d'administration du 5 mai 2020 Environ 450 bénéficiaires 1 109 400 actions attribuées dont 51 993 au président-directeur général Après ajustement, réduction du nombre d'actions attribuées initialement à 1 016 987 dont 47 662 actions au président-directeur général	**Critère initial de performance économique interne :** progression moyenne annuelle de 7 % du résultat net courant part du Groupe (RNCPG) sur les exercices 2020, 2021 et 2022. Base de référence : RNCPG 2019 (738,4 M€). **Ajustement :** neutralisation de l'année 2020 et réduction d'un tiers du nombre de droits à actions sur ce critère. Critère de performance économique interne ajusté : progression moyenne annuelle de 7 % du RNCPG sur les exercices 2021 et 2022 (neutralisation 2020). **Base de référence :** RNCPG 2019 (au lieu de 2020). **Les autres critères de performance du plan (boursière et RSE) demeurent inchangés.**	25 %	8,33 % (à titre d'exemple, 1 000 actions de performance attribuées initialement sont devenues, après ajustement, 916 actions).

Ajustement des plans d'actions de performance 2019, 2020 et 2021 suite à l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscriptions (DPS) du 8 octobre 2021

Le président-directeur général a décidé, le 8 octobre 2021, sur délégation du conseil d'administration du 14 septembre 2021 et après avis du comité des rémunérations, de procéder à l'ajustement des droits des plans d'actions de performance 2019, 2020 et 2021 suite à l'augmentation de capital réalisée à cette même date, et ce afin de préserver les droits des bénéficiaires.

Par conséquent, le nombre de droits à actions en cours d'acquisition pour les plans d'actions de performance 2019, 2020 et 2021 a été ajusté selon la méthodologie suivante :

- valeur de l'action avant détachement du DPS : 29,25 euros ;
- valeur de l'action après détachement du DPS : 28,23 euros ;
- ratio d'ajustement : 29,25/28,23 = 1 036.

À titre d'exemple, 1 000 droits à actions de performance sont devenus, après ajustement, 1 036 droits à actions de performance, le nombre de droits à actions étant arrondi au nombre entier inférieur.

Politique de la Société en matière d'obligation de conservation des actions de performance attribuées et acquises

Depuis la mise en place des plans d'actions de performance en 2018, le conseil d'administration, sur la proposition du comité des rémunérations, a décidé d'appliquer une politique d'obligation de conservation des actions de performance attribuées et acquises au **dirigeant mandataire social et aux membres du comité exécutif (« Comex »)** de la Société. Cette politique est constante et a vocation à être appliquée sans changement pour le projet de plan d'actions de performance 2023 (sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale du 27 avril 2023 de la 21e résolution). Il est rappelé que ces obligations de conservation applicables aux plans d'actions de performance sont les suivantes :

- pour le **dirigeant mandataire social exécutif**, obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de 40 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle ;
- pour les **membres du comité exécutif (« Comex »)** de la Société, obligation de conservation jusqu'à la fin de leurs fonctions au sein du Comex de 25 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre, à terme, une détention globale d'actions correspondant à 100 % de leur rémunération fixe brute annuelle.

Politique de la Société en matière d'attribution d'actions de performance au cours de l'exercice 2020 (Plan n° 3)

Le conseil d'administration du 10 mars 2020, suivant les recommandations faites par le comité des rémunérations, avait défini la politique générale de la Société en matière de dispositifs de motivation et de rémunération long terme des cadres et dirigeants du Groupe au titre de l'exercice 2020.

Dans ce cadre, le conseil d'administration avait décidé, pour 2020, de privilégier l'attribution d'actions sous condition de performance (avec une période d'acquisition de trois ans se rapportant aux exercices 2020, 2021 et 2022).

Dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale de Veolia Environnement du 22 avril 2020, le conseil d'administration a décidé, le 5 mai 2020, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer :

- à environ 450 bénéficiaires, incluant des cadres dirigeants, des collaborateurs à haut potentiel et des contributeurs clés du Groupe, 1 109 400 actions de performance, soit environ 0,20 % du capital social à cette date.

Dans ce cadre, il a été attribué 51 993 actions de performance à M. Antoine Frérot (soit environ 0,01 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,04 % du capital social).

Par ailleurs, il a été attribué aux autres bénéficiaires salariés 1 057 407 actions de performance (soit 0,19 % du capital social représentant une valorisation en juste valeur selon la norme IFRS 2 de 14 370 161 euros) réparties comme suit entre les catégories de ces bénéficiaires :

- positions clés (220 bénéficiaires incluant le comité exécutif et le comité de direction) : 748 407 actions de performance (soit 0,13 % du capital social) ;
- hauts potentiels (98 bénéficiaires) : 164 000 actions de performance (soit 0,03 % du capital social) ;
- contributeurs clés (98 bénéficiaires) : 145 000 actions de performance (soit 0,03 % du capital social).

L'attribution d'actions de performance est soumise aux conditions suivantes :

- une **condition de présence** jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à l'échéance prévue en 2023 ; et
- une **condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants** :
  - des **critères de nature financière à hauteur de 50 %,**
  - des **critères quantitatifs non financiers à hauteur de 50 %**.

Les **critères de nature financière** (50%) sont composés :

- d'un indicateur de **Profitabilité (résultat net courant Part du Groupe ou « RNCPG »)** (critère de performance économique) à hauteur de **25 %** des actions de performance attribuées qui sera apprécié à l'échéance du plan, par rapport à un objectif, de progression moyenne du résultat net courant part du Groupe (CAGR – Compound Annual Growth Rate ou taux de croissance annuel moyen) de 7 % par an à compter de 2019 sur la période de référence se rapportant aux exercices 2020, 2021 et 2022 ;
  - si le RNCPG calculé au 31 décembre 2022 est inférieur ou égal à 847 millions d'euros, aucune action de performance n'est acquise au titre de cet indicateur,
  - si le RNCPG est supérieur ou égal à 931 millions d'euros, la totalité de l'enveloppe des actions de performance est acquise au titre de cet indicateur,
  - entre ces deux bornes, il est fait application d'une règle de proportionnalité ;
- d'un indicateur de **TSR relatif** (critère de performance boursier) à hauteur de **25 %** des actions de performance attribuées, qui aura pour objet de mesurer la performance relative du rendement total pour l'actionnaire (TSR ou Total Shareholder Return) de l'action Veolia Environnement (lequel s'entend dividendes inclus) par rapport à celle de l'indice du Stoxx 600 Utilities (Price) SX6P (Indice Utilities européen) (« Indice »). Cette performance sera constatée au 31 décembre de l'exercice 2022 et calculée sur l'ensemble des trois exercices 2020, 2021 et 2022 qui correspond à la période de référence (« Période de référence »). Cette condition de performance s'appliquera comme suit.

  Si le TSR de l'action Veolia Environnement sur trois ans :
  - est inférieur à l'Indice : aucune action ne serait acquise au titre de cet indicateur,
  - progresse au même niveau que l'Indice : 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de cet indicateur serait acquise,
  - progresse de 10 % ou plus par rapport à l'Indice : la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de ce critère serait acquise,
  - progresse entre l'Indice et 10 % de plus que l'Indice : le nombre d'actions acquises au titre de ce critère serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

Les **critères quantitatifs non financiers** (50 %) sont composés :

- d'un indicateur **Climat** (**5 %** des actions de performance attribuées) correspondant à horizon de fin 2022 à la contribution annuelle aux émissions évitées de GES, en tonne CO_2 équivalent :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 12 millions de tonnes, aucune action de performance n'est acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 14 millions de tonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

- d'un indicateur de **Satisfaction client** (**5 %** des actions de performance attribuées) correspondant à horizon de fin 2022 à la mesure de la satisfaction client via la méthodologie du Net Promoter Score (NPS) :
  - si plus de 50 % du chiffre d'affaires est couvert par l'approche NPS dans les 10 Business Units les plus importantes et en fonction des scores atteints suivants :
    - si le score global NPS est inférieur à 20, aucune action de performance n'est acquise,
    - si le score global NPS est supérieur ou égal à 30, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
    - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité),
  - si moins de 50 % du CA est couvert dans les 10 BUs prioritaires, aucune action n'est acquise au titre de cet indicateur ;
- d'un indicateur **Mixité** (**10 %** des actions de performance attribuées) correspondant à la proportion de femmes nommées parmi les cadres dirigeants dans la période 2020-2022 :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 35 %, aucune action de performance est acquise,
  - si l'indicateur est égal à 42 %, 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - si l'indicateur est égal ou supérieur à 50 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces seuils, le nombre d'actions acquises proposé au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Accès aux services essentiels** (**5 %** des actions de performance attribuées) correspondant à horizon de fin 2022 à l'augmentation du nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour l'accès et le maintien aux services d'eau et d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia, à périmètre constant :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à la base 2019 (5,71 millions d'habitants), aucune action de performance n'est acquise,
  - si l'indicateur est en augmentation de 10 % par rapport à la base 2019, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Innovation** (**5 %** des actions de performance attribuées) correspondant à horizon de fin 2022 à l'inclusion par le Groupe dans 10 contrats d'au moins 10 innovations différentes sur la base d'une liste prédéfinie publiée dans la section 7.4.4.2 du Document d'enregistrement universel 2019 :
  - si l'indicateur est inférieur à 5, aucune action de performance n'est acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 10, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Protection de la ressource en eau** (**5 %** des actions de performance attribuées) correspondant à horizon de fin 2022 à l'amélioration du rendement des réseaux d'eau potable (volumes d'eau potable consommée/volumes d'eau potable produite) :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 72,5 %, aucune action de performance n'est acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 74 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance proposées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises proposé au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Économie circulaire/Plastique** (**5 %** des actions de performance attribuées) correspondant à horizon de fin 2022 à l'augmentation des volumes de plastiques transformés, exprimés en tonnes de produits sortant des usines de transformation plastique :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 450 kilotonnes, aucune action de performance n'est acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 530 kilotonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Empreinte socio-économique** des activités de Veolia dans les pays où le Groupe opère (**5 %** des actions de performance attribuées) correspondant à horizon de fin 2022 à la mesure de la richesse créée et du nombre d'emplois soutenus par Veolia dans le monde selon la méthodologie local footprint et calcul effectué par la société Utopies :
  - si publication annuelle externe les trois années (2020, 2021, 2022) des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays, la totalité de l'enveloppe des actions de performance proposées au titre de cet indicateur est acquise,
  - si publication annuelle externe deux années sur trois des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays, 66 % de l'enveloppe des actions de performance proposées au titre de cet indicateur est acquise,
  - si publication annuelle externe une année sur trois des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays, 33 % de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - si aucune publication annuelle des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays n'est faite, aucune action de performance attribuée au titre de cet indicateur n'est acquise ;
- d'un indicateur **Biodiversité** (**5 %** des actions de performance attribuées) correspondant à la mesure du taux d'avancement des plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 30 %, aucune action de performance n'est acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 60 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

Le conseil d'administration du 9 mars 2021 a décidé, afin de prendre en compte le contexte exceptionnel induit par l'épidémie de la Covid-19, de modifier l'objectif financier lié à ce critère de performance économique et de réduire le nombre initial d'actions de performance attribué d'un tiers sur ce critère afin de prendre en compte la « neutralisation » de l'exercice 2020. Après cet ajustement, le nombre initial d'actions de performance attribué est ainsi réduit à 1 016 987 dont 47 662 actions au président-directeur général. Le critère de performance économique est ajusté comme suit et est dorénavant fonction de la progression moyenne annuelle (CAGR – Compound Annual Growth Rate ou taux de croissance moyen annuel) du RNCPG sur les exercices 2021 et 2022 (neutralisation de l'exercice 2020) ou « Période de référence révisée » par rapport au RNCPG de l'exercice 2019 (au lieu de celui de l'exercice 2020) :

- si la progression moyenne du RNCPG sur la période de référence révisée est supérieure ou égale à 7 % par an, soit un RNCPG 2022 de 845 millions d'euros, 100 % des actions de performance seraient acquises ;
- si la progression moyenne du RNCPG sur la période de référence révisée est inférieure à 10 % de cet objectif (soit un RNCPG 2022 de 768 millions d'euros), aucune action de performance ne serait acquise ;
- entre ces 2 bornes, une règle de proportionnalité est appliquée.

Les autres critères de performance boursier et RSE demeurent inchangés ainsi que la date d'échéance du Plan (5 mai 2023).

Cet ajustement à été approuvé par l'assemblée générale du 22 avril 2021 (11e résolution).

Les conditions de performance de plan étant mesurées sur la période 2020-2022, leur taux de réalisation est présenté dans la section 3.4.3.2.

Politique de la Société en matière d'attribution d'actions de performance au cours de l'exercice 2021 (Plan n° 4)

Le conseil d'administration du 9 mars 2021, suivant les recommandations faites par le comité des rémunérations, avait défini la politique générale de la Société en matière de dispositifs de motivation et de rémunération long terme des cadres et dirigeants du Groupe au titre de l'exercice 2021.

Dans ce cadre, le conseil d'administration avait décidé, pour 2021, de privilégier l'attribution d'actions sous condition de performance (avec une période d'acquisition de trois ans se rapportant aux exercices 2021, 2022 et 2023).

Dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale de Veolia Environnement du 22 avril 2021, le conseil d'administration a décidé, le 4 mai 2021, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer :

- à environ 450 bénéficiaires, incluant des cadres dirigeants, des collaborateurs à haut potentiel et des contributeurs clés du Groupe, 937 182 actions de performance, soit environ 0,20 % du capital social à cette date.

Dans ce cadre, il a été attribué 39 516 actions de performance à M. Antoine Frérot (soit environ 0,01 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,04 % du capital social).

Par ailleurs, il a été attribué aux autres bénéficiaires salariés 897 666 actions de performance (soit 0,15 % du capital social représentant une valorisation en juste valeur selon la norme IFRS 2 de 22 414 720 euros) réparties comme suit entre les catégories de ces bénéficiaires :

- positions clés (219 bénéficiaires incluant le comité exécutif et le comité de direction) : 570 666 actions de performance (soit 0,10 % du capital social) ;
- hauts potentiels (104 bénéficiaires) : 154 000 actions de performance (soit 0,03 % du capital social) ;
- contributeurs clés (102 bénéficiaires) : 173 000 actions de performance (soit 0,03 % du capital social).

L'attribution d'actions de performance est soumise aux conditions suivantes :

- une **condition de présence** jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à l'échéance prévue en 2024 ; et
- une **condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants** :
  - des c**ritères de nature financière à hauteur de 50** %,
  - des **critères quantitatifs non financiers à hauteur de 50 % liés à la raison d'être de l'entreprise**.

Les **critères de nature financière** (50 %) sont composés :

- d'un indicateur de **Profitabilité (résultat net courant Part du Groupe ou « RNCPG »)** (critère de performance économique) à hauteur de **25 %** des actions de performance attribuées qui sera apprécié à l'échéance du plan, par rapport à un objectif, de progression moyenne du résultat net courant part du Groupe (CAGR – Compound Annual Growth Rate ou taux de croissance annuel moyen) de 7 % par an à compter de 2019 sur la période de référence se rapportant aux exercices 2021, 2022 et 2023 ;
  - si le RNCPG calculé au 31 décembre 2023 est inférieur ou égal à 818 millions d'euros, aucune action de performance n'est acquise au titre de cet indicateur,
  - si le RNCPG est supérieur ou égal à 900 millions d'euros, la totalité de l'enveloppe des actions de performance est acquise au titre de cet indicateur,
  - entre ces deux bornes, il est fait application d'une règle de proportionnalité ;
- d'un indicateur de **TSR relatif** (critère de performance boursier) à hauteur de **25 %** des actions de performance attribuées, qui aura pour objet de mesurer la performance relative du rendement total pour l'actionnaire (TSR ou Total Shareholder Return) de l'action Veolia Environnement (lequel s'entend dividendes inclus) par rapport à celle de l'indice du Stoxx 600 Utilities (Price) SX6P (Indice Utilities européen) (« Indice »). Cette performance sera constatée au 31 décembre de l'exercice 2023 et calculée sur l'ensemble des trois exercices 2021, 2022 et 2023 qui correspond à la période de référence (« Période de référence »). Cette condition de performance s'appliquera comme suit.

  Si le TSR de l'action Veolia Environnement sur trois ans :
  - est inférieur à l'Indice : aucune action ne serait acquise au titre de cet indicateur,
  - progresse au même niveau que l'Indice : 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de cet indicateur serait acquise,
  - progresse de 10 % ou plus par rapport à l'Indice : la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de ce critère serait acquise,
  - progresse entre l'Indice et 10 % de plus que l'Indice : le nombre d'actions acquises au titre de ce critère serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

  Les critères quantitatifs non financiers (50 %) sont composés :
- d'un indicateur **Climat** (**5 %** des actions de performance attribuées) correspondant à horizon de fin 2023 à la contribution annuelle aux émissions évitées de GES, en Tonne CO_2 équivalent :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 13 millions de tonnes, aucune action de performance n'est acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 15 millions de tonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;

- d'un indicateur de **Satisfaction client** (**5 %** des actions de performance attribuées) correspondant à la mesure de la satisfaction client via la méthodologie du Net Promoter Score (NPS) :
  - si plus de 50 % du chiffre d'affaires est couvert par l'approche NPS sur un périmètre couvrant au moins 75 % du chiffre d'affaires consolidé Groupe en fonction des scores atteints suivants :
    - si le score global NPS est inférieur à 20, aucune action de performance n'est acquise,
    - si le score global NPS est supérieur ou égal à 30, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
    - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité),
  - si moins de 50 % du chiffre d'affaires du périmètre concerné est couvert, aucune action n'est acquise au titre de cet indicateur ;
- d'un indicateur **Mixité** (**10 %** des actions de performance attribuées) correspondant à la proportion de femmes nommées parmi les cadres dirigeants dans la période 2021-2023 :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 35 %, aucune action de performance est acquise,
  - si l'indicateur est égal à 42 %, 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - si l'indicateur est égal ou supérieur à 50 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces seuils, le nombre d'actions acquises proposé au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Accès aux services essentiels** (**5 %** des actions de performance attribuées) correspondant à l'augmentation du nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour l'accès et le maintien aux services d'eau et d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia, à périmètre constant :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à la base 2019 actualisée (5,7 millions d'habitants), aucune action de performance n'est acquise,
  - si l'indicateur est en augmentation de 12 % par rapport à la base, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Innovation** (**5 %** des actions de performance attribuées) correspondant à horizon de fin 2023 à l'inclusion par le Groupe, dans 10 contrats d'au moins 12 innovations différentes sur la base d'une liste prédéfinie publiée dans la section 3.4.4.2 du Document d'enregistrement universel 2020 :
  - si l'indicateur est inférieur à 6, aucune action de performance n'est acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 12, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Protection de la ressource en eau** (**5 %** des actions de performance attribuées) correspondant à horizon de fin 2023 à l'amélioration du rendement des réseaux d'eau potable (volumes d'eau potable consommée/volumes d'eau potable produite) :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 72,5 %, aucune action de performance n'est acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 75 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance proposées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises proposé au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Économie circulaire/Plastique** (**5 %** des actions de performance attribuées) : à horizon de fin 2023, augmentation des volumes de plastiques transformés, exprimés en tonnes de produits sortant des usines de transformation plastique, si l'indicateur est réalisé comme suit :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 520 kilotonnes, aucune action de performance n'est acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 610 kilotonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Empreinte socio-économique** des activités de Veolia dans les pays où le Groupe opère (**5 %** des actions de performance attribuées) correspondant à horizon de fin 2023 à la mesure de la richesse créée et du nombre d'emplois soutenus par Veolia dans le monde selon la méthodologie local footprint et calcul effectué par la société Utopies :
  - si évaluation annuelle externe, les 3 années (2021, 2022, 2023) des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays, la totalité de l'enveloppe des actions de performance proposées au titre de cet indicateur est acquise,
  - si évaluation annuelle externe, 2 années sur 3 des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays, 66 % de l'enveloppe des actions de performance proposées au titre de cet indicateur est acquise,
  - si évaluation annuelle externe, 1 année sur 3 des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays, 33 % de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - si aucune évaluation annuelle des impacts globaux et par zone géographique dans au moins 45 pays n'est faite, aucune action de performance attribuée au titre de cet indicateur n'est acquise ;
- d'un indicateur **Biodiversité** (**5 %** des actions de performance attribuées) correspondant à la mesure du taux d'avancement des plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 37,5 %, aucune action de performance n'est acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 75 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

Politique de la Société en matière d'attribution d'actions gratuites au cours de l'exercice 2022 (Plan n° 5)

À titre exceptionnel, afin de prendre en compte le succès lié à l'acquisition du groupe Suez, et dans le cadre de l'autorisation de l'assemblée générale de Veolia Environnement du 15 juin 2022, le conseil d'administration a décidé, le 15 juin 2022, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer à environ 20 bénéficiaires, 145 200 actions gratuites, soit environ 0,02 % du capital social à cette date.

L'acquisition définitive des actions gratuites sans condition de performance attribuées serait soumise à une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à son échéance prévue en 2025.

Politique de la Société en matière d'attribution d'actions de performance au cours de l'exercice 2022 (Plan n° 6)

Le conseil d'administration du 5 avril 2022, suivant les recommandations faites par le comité des rémunérations, a défini la politique générale de la Société en matière de dispositifs de motivation et de rémunération long terme des cadres et dirigeants du Groupe au titre de l'exercice 2022.

Dans ce cadre, le conseil d'administration a décidé, pour 2022, de privilégier l'attribution d'actions sous condition de performance (avec une période d'acquisition de trois ans se rapportant aux exercices 2022, 2023 et 2024).

Dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale de Veolia Environnement du 15 juin 2022, le conseil d'administration a décidé, le 2 août 2022, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer :

- à environ 550 bénéficiaires incluant des collaborateurs issus de Suez et composé de cadres dirigeants, des collaborateurs à haut potentiel et des contributeurs clés du Groupe, 1 461 971 actions de performance, soit environ 0,21 % du capital social à cette date.

Dans ce cadre, il a été attribué 21 994 actions de performance à Mme Estelle Brachlianoff (soit environ 0,003 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,02 % du capital social).

Par ailleurs, il a été attribué aux autres bénéficiaires salariés 1 439 977 actions de performance (soit 0,21 % du capital social représentant une valorisation en juste valeur selon la norme IFRS 2 de 22 953 233 euros) réparties comme suit entre les catégories de ces bénéficiaires :

- positions clés (282 bénéficiaires incluant le comité exécutif et le comité de direction) 945 977 actions de performance (soit 0,14 % du capital social) ;
- hauts potentiels (136 bénéficiaires) : 237 500 actions de performance (soit 0,03 % du capital social) ;
- contributeurs clés (135 bénéficiaires) : 256 500 actions de performance (soit 0,04 % du capital social).

L'acquisition définitive des actions de performance attribuées est soumise aux conditions suivantes :

- une **condition de présence** jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à son échéance prévue en 2025 ; et
- une **condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants appréciés sur les exercices 2022, 2023 et 2024** (la « Période de référence ») :
  - des **critères de nature financière à hauteur de 50 %**,
  - des **critères quantitatifs non financiers à hauteur de 50 % liés à la raison d'être de l'entreprise**.

Tous les critères sont calculés sur un périmètre intégrant Suez.

Les **critères de nature financière** (50 %) sont composés :

- d'un indicateur de **Profitabilité (RNCPG) (critère de performance économique)** à hauteur de **25 %** des actions de performance attribuées qui sera apprécié à l'échéance du plan, se rapportant à une croissance annuelle moyenne de 10 % par an (CAGR) à compter de 2021 sur les exercices 2022, 2023 et 2024 (« Période de référence »), incluant Suez et les Synergies :
  - si le RNCPG calculé au 31 décembre 2024 est inférieur ou égal à 1,35 milliard d'euros, aucune action de performance ne serait acquise au titre de cet indicateur,
  - si le RNCPG est supérieur ou égal à 1,5 milliard d'euros, 100 % des actions de performance seraient acquises au titre de cet indicateur,
  - entre ces deux bornes, le nombre d'actions acquises au titre de ce critère serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur de **TSR relatif** (critère de performance boursier) à hauteur de **25 %** des actions de performance attribuées, qui aura pour objet de mesurer la performance relative du rendement total pour l'actionnaire (TSR ou Total Shareholder Return) de l'action Veolia Environnement (lequel s'entend dividendes inclus) par rapport à celle de l'indice du Stoxx 600 Utilities (Price) SX6P (Indice Utilities européen) (« Indice »). Cette performance sera constatée au 31 décembre 2024 et calculée sur la Période de référence comme suit. Si le TSR de l'action Veolia Environnement sur trois ans :
  - est inférieur à l'Indice : aucune action ne serait acquise au titre de cet indicateur,
  - progresse au même niveau que l'Indice : 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de cet indicateur serait acquise,
  - progresse de 10 % ou plus par rapport à l'Indice : la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de ce critère serait acquise,
  - progresse entre l'Indice et 10 % de plus que l'Indice : le nombre d'actions acquises au titre de ce critère serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

Les **critères quantitatifs non financiers (50 %)** sont composés :

- d'un indicateur **Climat** (**12,5 %** des actions de performance attribuées) correspondant à horizon fin 2024 à la contribution annuelle aux émissions évitées de GES, en t CO_2 équivalent :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 12,150 millions de tonnes, aucune action de performance ne serait acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 14,250 millions de tonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Mixité** (**12,5** % des actions de performance attribuées) correspondant à la proportion de femmes parmi les cadres dirigeants à fin 2024 :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 22 %, aucune action de performance n'est acquise,
  - si l'indicateur est égal à 24 %, 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - si l'indicateur est égal à 26 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces seuils, le nombre d'actions acquises proposé au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Accès aux services essentiels** (**12,5 %** des actions de performance attribuées) correspondant à l'augmentation à horizon 2024 du nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour l'accès et le maintien aux services d'eau ou d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia, à périmètre constant :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 6,7 millions d'habitants aucune action de performance ne serait acquise,
  - si l'indicateur est égal à 7,3 millions d'habitants, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise,

- entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;

- d'un indicateur **Économie circulaire/Plastique** (**12,5 %** des actions de performance attribuées) correspondant à l'horizon de fin 2024 aux volumes de plastiques transformés, exprimés en tonnes de produits sortant des usines de transformation plastique :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 545 kilotonnes, aucune action de performance ne serait acquise,
  - si l'indicateur est supérieur ou égal à 640 kilotonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

Politique de la Société en matière d'attribution d'actions de performance au cours de l'exercice 2023

Dans le cadre de la 21e résolution qui sera soumise à l'assemblée générale du 27 avril 2023, sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration, propose que lui soit consentie une nouvelle autorisation valable vingt-six mois, pour attribuer des actions de performance à un groupe d'environ 550 bénéficiaires incluant des cadres dirigeants, des hauts potentiels et des contributeurs clés du Groupe, y compris la directrice générale. Ainsi, ce plan, qui a vocation à être mis en place courant 2023, et dont le terme est prévu en 2026 à l'issue de la publication des comptes de l'exercice 2025, succède à celui attribué en 2022.

Sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration a prévu que la directrice générale bénéficierait d'une attribution d'actions de performance plafonnée à 133 % de sa rémunération fixe annuelle (en cas d'atteinte de la totalité des conditions de performance)(*cf.* section 3.4.1.1.6 *supra*). Comme pour la rémunération variable annuelle, l'évolution des conditions de performance proposées dans le cadre de ce nouveau plan vise à refléter les engagements de Veolia sur une performance plurielle relative au programme stratégique Impact 2023 tels qu'ils sont détaillés dans la section profil *supra* du présent Document d'enregistrement universel.

L'acquisition définitive des actions de performance attribuées serait soumise aux conditions suivantes :

- une **condition de présence** jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à son échéance prévue en 2026 ; et
- une **condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants appréciés sur les exercices 2023, 2024 et 2025** (la « Période de référence ») :
  - des **critères de nature financière à hauteur de 50 %**,
  - des **critères quantitatifs non financiers à hauteur de 50 % liés à la raison d'être de l'entreprise**.

Les **critères de nature financière (50 %)** sont composés :

- d'un indicateur de **Profitabilité (RNCPG)** (critère de performance économique) à hauteur de **25 %** des actions de performance attribuées qui sera apprécié à l'échéance du plan, se rapportant à une croissance annuelle moyenne de 10 % par an (CAGR) à compter de 2022 sur les exercices 2023, 2024 et 2025 (« Période de référence ») :
  - si le RNCPG calculé au 31 décembre 2025 est inférieur ou égal à 1,48 milliard d'euros, aucune action de performance ne serait acquise au titre de cet indicateur,
  - si le RNCPG est supérieur ou égal à 1,65 milliard d'euros, 100 % des actions de performance seraient acquises au titre de cet indicateur,
  - entre ces deux bornes, le nombre d'actions acquises au titre de ce critère serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur de **TSR relatif** (critère de performance boursier) à hauteur de **25 %** des actions de performance attribuées, qui aura pour objet de mesurer la performance relative du rendement total pour l'actionnaire (TSR ou Total Shareholder Return) de l'action Veolia Environnement (lequel s'entend dividendes inclus) par rapport à celle de l'indice du Stoxx 600 Utilities (Price) SX6P (Indice Utilities européen) (« Indice »). Cette performance sera constatée au 31 décembre 2025 et calculée sur la Période de référence comme suit.

  Si le TSR de l'action Veolia Environnement sur trois ans :
  - est inférieur à l'Indice : aucune action ne serait acquise au titre de cet indicateur,
  - progresse au même niveau que l'Indice : 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de cet indicateur serait acquise,
  - progresse de 10 % ou plus par rapport à l'Indice : la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuée au titre de ce critère serait acquise,
  - progresse entre l'Indice et 10 % de plus que l'Indice : le nombre d'actions acquises au titre de ce critère serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;

Les **critères quantitatifs non financiers (50 %)** sont composés :

- d'un indicateur **Mixité (10 %** des actions de performance attribuées) correspondant à la proportion de femmes parmi les cadres dirigeants à fin 2025 :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 25,3 %, aucune action de performance n'est acquise,
  - si l'indicateur est égal à 26 %, 50 % de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - si l'indicateur est égal à 27,3 %, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
  - entre ces seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Accès aux services essentiels** (**10 %** des actions de performance attribuées) correspondant à horizon 2025 au nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour l'accès ou le maintien aux services essentiels dans le cadre de contrats Veolia, à périmètre constant :
  - si l'indicateur est inférieur ou égal à 8,6 millions d'habitants, aucune action de performance ne serait acquise,
  - si l'indicateur est égal à 9,1 millions d'habitants, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise,
  - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
- d'un indicateur **Économie circulaire/Plastique** (**10 %** des actions de performance attribuées) correspondant à horizon 2025 au chiffre d'affaires des entités qui réalisent plus de 50 % de leur chiffre d'affaires (à prix de recyclats constants/énergies constantes) sur les activités liées à l'économie circulaire[1] :

[1] *La collecte sélective et 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 à base de gaz ou de biomasse, les contrats de services industriels multi-activités, la vente de produits, d'équipements et de technologies associées à l'économie circulaire.*

- si l'indicateur est inférieur ou égal à 8,4 milliards d'euros, aucune action de performance ne serait acquise,
- si l'indicateur est supérieur ou égal à 9 milliards d'euros, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur serait acquise,
- entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur serait déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

- d'un indicateur **Climat** représentant **20 %** des actions de performance attribuées, et se décomposant en deux sous indicateurs :
  - les émissions de GES effacées chez les clients de Veolia grâce à ses services (10 % des actions de performance attribuées) correspondant, à horizon fin 2025, à la contribution annuelle aux émissions effacées de GES, en Mt CO2 équivalent (14,1 [2] Mt effacées en 2022) :
    - si l'indicateur est inférieur ou égal à 13,2 [3] millions de tonnes, aucune action de performance ne serait acquise,
    - si l'indicateur est supérieur ou égal à 14,8 [3] millions de tonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
    - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité) ;
  - la réduction des émissions de GES (scopes 1 & 2) (10 % des actions de performance attribuées) à horizon fin 2025, en comparaison avec les émissions mesurées en 2021 des sites opérés à date par Veolia:
    - si l'indicateur est nul, aucune action de performance ne serait acquise,
    - si l'indicateur est supérieur ou égal à 1,9 millions de tonnes, la totalité de l'enveloppe des actions de performance attribuées au titre de cet indicateur est acquise,
    - entre ces deux seuils, le nombre d'actions acquises au titre de cet indicateur est déterminé par interpolation linéaire (règle de proportionnalité).

Dans le cadre de cette autorisation, le conseil d'administration pourrait procéder à des attributions d'actions nouvelles ou existantes en une ou plusieurs fois, à hauteur de 0,35 % du capital social, apprécié à la date de la présente assemblée générale, avec application d'un sous-plafond de 0,02 % du capital social pour l'attribution d'actions de performance à Mme Estelle Brachlianoff, dirigeante mandataire social exécutive.

Cette autorisation serait consentie pour une durée de vingt-six mois et mettrait fin à l'autorisation consentie par l'assemblée générale du 15 juin 2022 au titre de la 25e résolution qui a été utilisée en 2022 pour un montant équivalent à 0,2 % du capital social.

3.4.3.2 Actions de performance

Historique des attributions d'actions de performance des plans en cours au 31 décembre 2022 (tableau n° 9 du code AFEP-MEDEF)

	Plan n° 3	Plan n° 4	Plan n° 5	Plan n° 6
Date de l'assemblée	22/04/2020	22/04/2021	15/06/2022	15/06/2022
Date de la réunion du conseil d'administration	05/05/2020	04/05/2021	15/06/2022	02/08/2022
Nombre total d'actions attribuées (avant ajustement)	1 109400	937 182	145 200	1 461 971
• Dont nombre total d'actions attribuées (avant ajustement) à M. Antoine Frérot, président directeur général jusqu'au 30 juin 2022	51 993	39 516	-	-
• Dont nombre total d'actions attribuées (avant ajustement) à M. Antoine Frérot, président du conseil d'administration depuis le 30 juin 2022	N/A	N/A	-	-
• Dont nombre total d'actions attribuées Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale depuis le 1er juillet 2022	N/A	N/A	N/A	21 994
Date d'acquisition des actions	06/05/2023	05/05/2024	16/06/2025	03/08/2025
Date de fin de période de conservation	06/05/2023	05/05/2024	16/06/2025	03/08/2025
Condition de performance	*cf.* section 3.4.3.1 supra	*cf.* section 3.4.3.1 *supra*	*cf.* section 3.4.3.1 *supra*	*cf.* section 3.4.3.1 *supra*
Nombre d'actions acquises au 31/12/2022	-	-	-	-
Nombre cumulé d'actions annulées ou caduques	141 904	18 683	0	24 206
Actions de performance restantes en fin d'exercice (après ajustements) [(1) (2)]	1 003 469	952 351	145 200	1 437 765

(1) Après ajustement du critère de performance économique (résultat net courant part du Groupe) des plans d'actions de performance 2018, 2019 et 2020 ainsi que la réduction corrélative du nombre d'actions de performance attribuées.
(2) Après ajustement de non-dilution des plans d'actions de performance 2019, 2020 et 2021 suite à l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS) du 8 octobre 2021.

Un plan d'actions de performance n° 2 avait été mis en place le 30 avril 2019, par décision du conseil d'administration. Ce plan est échu depuis le 1er mai 2022. À la date d'échéance, 846 450 actions ont été acquises par les bénéficiaires de ce plan, correspondant à un taux de réalisation des conditions de performance de 100 % (étant rappelé que le nombre d'actions attribuées initialement avait été revu à la baisse lors de l'ajustement consistant à neutraliser l'année 2020 pour la mesure du critère de performance économique interne).

[2] *Calculé avec les facteurs d'émission IEA 2013. Avec les facteurs d'émissions IEA 2021, les émissions effacées en 2022 s'établissent à 13,0 Mt.*
[3] *Calculé avec les facteurs d'émission IEA 2021.*

3.4.3.3 Réalisation des conditions de performance des plans échus

Réalisation des conditions de performance du plan d'actions de performance 2020 (Plan n°3)

Les conditions de performance du plan d'actions de performance 2020 se rapportant aux exercices 2020, 2021 et 2022, le calcul des taux d'atteinte de ces conditions a pu être établi et conduit aux résultats suivants :

Indicateur de performance	Poids	Description de l'indicateur et seuils de versement Borne minimale : aucune action distribuée Borne cible : seuil de distribution à 100 %	Résultat	Taux de versement
Profitabilité (RNCPG)	25 %	RNCPG 2022 Mini : 768 M€ Cible : 845 M€	1 162 M€	100 %
TSR relatif	25 %	Progression sur 3 ans du TSR de Veolia comparée à celle de l'indice du Stoxx 600 Utilities (Price) SX6P (Indice Utilities européen) Mini : évolution du TSR de Veolia égale à celle de l'indice. Cible : évolution du TSR de Veolia supérieure de 10% à celle de l'indice.	Le TSR de l'action Veolia a progressé de plus de 18 points que l'indice (+18,9% vs +0,4%).	100 %
Climat	5 %	Fin 2022, contribution annuelle aux émissions évitées de GES en Mt CO_2 eq Mini : contribution ≤ 12 Mt CO_2 Cible : contribution ≥ 14 Mt CO_2	14,1 Mt CO_2 eq évitées [1]	100 %
Satisfaction client	5 %	A fin 2022, i) chiffre d'affaires couvert par l'approche *Net Promoter Score (NPS)* dans les 10 Business Units les plus importantes et ii) score global NPS Mini : moins de 50% du CA couvert + NPS inférieur à 20. Cible : plus de 50% du CA couvert + NPS supérieur ou égal à 30.	85% du chiffre d'affaires couvert et score global NPS de 45	100 %
Mixité	10 %	Sur la période 2020-2022, proportion de femmes nommées parmi les cadres dirigeants Mini : ≤ 35% Cible : ≥ 50%	30,3 % des nominations parmi les cadres dirigeants sont des femmes	0 %
Accès aux services essentiels	5 %	A fin 2022, évolution du nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour l'accès et le maintien aux services d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia, à périmètre constant Mini : 5,71 Mhab bénéficiaires. Cible : 6,28 Mhab bénéficiaires.	6,92 millions d'habitants bénéficiaires	100 %
Innovation	5 %	A fin 2022, inclusion par le Groupe d'innovations dans les contrats Mini : moins de 5 innovations différentes dans 5 contrats. Cible : au moins 10 innovations différentes dans 10 contrats.	10 innovations différentes ont été incluses par le Groupe dans au moins 10 contrats.	100 %
Protection de la ressource en eau	5 %	A fin 2022, rendement des réseaux d'eau potable (volumes d'eau potable consommée/volumes d'eau potable produite) Mini : indicateur ≤ 72,5% Cible : indicateur ≥ 74,0%	Rendement des réseaux de 76,3 %	100 %
Économie circulaire/ plastique	5 %	A fin 2022, volumes de plastiques transformés (produits sortant des usines de transformation plastique) Mini : indicateur ≤ 450 kt Cible : indicateur ≥ 530 kt	490,4 kt	50 %

Empreinte socio-économique	5 %	Publication annuelle de la richesse créée et du nombre d'emplois soutenus par Veolia dans le monde (calcul effectué par la société Utopies selon la méthodologie local footprint) Mini : publication externe une année sur trois dans moins de 45 pays Cible : publication sur les 3 années dans au moins 45 pays	Publication dans 51 pays en 2020, 52 pays en 2021 et 50 pays en 2022	100 %
Biodiversité	5 %	Taux d'avancement des plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles Mini : indicateur ≤ 30% Cible : indicateur ≥ 60%	Taux d'avancement de 66 %	100 %
TAUX DE VERSEMENT GLOBAL				87,5 %

(1) Calcul fait sur la base des facteurs d'émission utilisés lors de la fixation de la cible.

Les bénéficiaires qui respecteront la condition de présence se verront livrer 87,5 % du nombre d'actions attribuées, étant rappelé qu'un ajustement consistant à neutraliser l'année 2020 sur le critère RNCPG a été appliqué, qui s'est accompagné de la réduction d'un tiers du nombre initial d'actions de performance attribué au titre de ce critère.

Réalisation des conditions de performance des plans précédents

Plan d'actions de performance 2018 (Plan n°1) : la condition de performance du plan a été réalisée et le taux de versement a atteint 100 %.

Plan d'actions de performance 2019 (Plan n°2) : les conditions de performance du plan ont été réalisées et le taux de versement a atteint 100 %.

Il est rappelé que, pour chacun de ces deux plans, un ajustement consistant à neutraliser l'année 2020 sur le critère RNCPG a été appliqué, qui s'est accompagné de la réduction d'un tiers du nombre initial d'actions de performance attribué au titre de ce critère.

3.4.3.3.1 Actions de performance attribuées durant l'exercice 2022 à chaque dirigeant mandataire social par Veolia Environnement et par toute société du Groupe (tableau n° 6 du code AFEP-MEDEF)

Nom des dirigeants mandataires sociaux	Numéro et date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
M. Antoine Frérot, président directeur général jusqu'au 30 juin 2022	Néant	-	-	-	-	-
M. Antoine Frérot, président du conseil d'administration depuis le 1er juillet 2022	Néant	-	-	-	-	-
Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale depuis le 1er juillet 2022	Plan n° 6 2022	21 994	350 584 (1)	02/08/2022	03/08/2025	*cf.* section 3.4.3.1 *supra*

(1) Valorisation des actions de performance attribuées le 2 août 2022 sur la base de la valeur de l'action exprimée en juste valeur selon la norme IFRS 2, soit 15,94 euros.

3.4.3.3.2 Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice 2022 pour chaque dirigeant mandataire social (tableau n° 7 du code AFEP-MEDEF)

Nom des dirigeants mandataires sociaux	Numéro et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice
Antoine Frérot (président-directeur général jusqu'au 30 juin 2022)	Plan n° 2 2019 du 30/04/2019	40 940

3.4.3.3.3 Récapitulatif des actions de performance attribuées aux 10 premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et actions définitivement acquises par ces derniers

Actions de performance attribuées aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et actions de performance acquises par ces derniers	Nombre total d'actions attribuées/ d'actions acquises	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Numéro du plan
Actions attribuées, durant l'exercice 2022, par Veolia Environnement et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des actions aux dix salariés de Veolia Environnement et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé	112 000	2 332 960 (1)	Plan n° 5
Actions attribuées, durant l'exercice 2022, par Veolia Environnement et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des actions aux dix salariés de Veolia Environnement et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé	110 677	1 764 191 (2)	Plan n° 6
Actions acquises, durant l'exercice 2022, par les dix salariés de Veolia Environnement et de ses sociétés, dont le nombre d'actions ainsi acquises est le plus élevé*	68 139	1 883 362 (3)	Plan n° 2

(1) Valorisation des actions gratuites attribuées le 15 juin 2022 sur la base de la valeur de l'action exprimée en juste valeur selon la norme IFRS 2, soit 20,83 euros.
(2) Valorisation des actions de performance attribuées le 2 août 2022 sur la base de la valeur de l'action exprimée en juste valeur selon la norme IFRS 2, soit 15,94 euros.
(3) Valorisation des actions de performance acquises le 1er mai 2022 sur la base du cours d'acquisition du 2 mai 2022, le 1er mai 2022 étant un jour férié sur le marché réglementé d'Euronext Paris, soit 27,64 euros.
**N'inclut pas les actions acquises par des salariés ayant quitté le Groupe.*

3.4.3.4 Option de souscription ou d'achat d'actions

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions au 31 décembre 2022 (tableau ° 8 du code AFEP-MEDEF)

Néant.

S'agissant de la politique d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions aux dirigeants mandataires sociaux de la Société, au jour du dépôt du présent Document d'enregistrement universel, il est rappelé qu'il n'est pas prévu de procéder à l'attribution d'instruments financiers de cette nature en faveur de ces derniers, ni de solliciter d'autorisations de l'assemblée générale afin de pouvoir procéder à l'attribution de ce type d'instruments financiers.

3.4.3.4.1 Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux et/ ou levées au cours de l'exercice 2022

Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées durant l'exercice à chaque dirigeant mandataire social par Veolia Environnement et par toute société du Groupe (tableau n° 4 du code AFEP-MEDEF)

Nom des dirigeants mandataires sociaux	Numéro et date du plan	Nature des options	Valorisation des options	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice *(en euros)*	Période d'exercice
M. Antoine Frérot, président-directeur général jusqu'au 30 juin 2022	Néant	-	-	-	-	-
M. Antoine Frérot, président du conseil d'administration depuis le 1er juillet 2022	Néant	-	-	-	-	-
Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale depuis le 1er juillet 2022	Néant	-	-	-	-	-

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par chaque dirigeant mandataire social (tableau n° 5 du code AFEP-MEDEF)

Nom des dirigeants mandataires sociaux	Numéro et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice *(en euros)*
Antoine Frérot (président-directeur général jusqu'au 30 juin 2022)	Néant	-	-
Antoine Frérot (président du conseil d'administration depuis le 1er juillet 2022)	Néant	-	-
Estelle Brachlianoff (directrice générale depuis le 1er juillet 2022)	Néant	-	-

3.4.3.4.2 Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options exercées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré**	Numéro du plan
Options consenties, durant l'exercice 2022, 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 2022, par les dix salariés de Veolia Environnement et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé*	Néant	-	-

**N'inclut pas les levées d'options effectuées par des salariés ayant quitté le Groupe.*
***Prix d'exercice après ajustements légaux.*

3.4.4 ÉLÉMENTS SOUMIS AU VOTE DES ACTIONNAIRES CONFORMÉMENT AUX ARTICLES L. 225-37 ET L. 22-10-34 DU CODE DE COMMERCE

3.4.4.1 Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Antoine Frérot en raison de son mandat de président-directeur général (du 1er janvier au 30 juin 2022) (Vote « ex post »)

(Résolution 11)

En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, il vous est proposé dans le cadre de la 11e résolution d'approuver sur la base du rapport sur le gouvernement d'entreprise, d'une part, en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce présentées dans ledit rapport sur le gouvernement d'entreprise et, d'autre part, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Antoine Frérot, à raison de son mandat de président-directeur général (du 1er janvier au 30 juin 2022). Il est précisé que tous ces éléments sont détaillés dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2022 et résumés dans le tableau ci-après.

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
Rémunération fixe	515 000 euros	Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 5 avril 2022 a décidé en application de sa nouvelle politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 15 juin 2022, de fixer la rémunération fixe brute annuelle du président-directeur général à 1 030 000 euros (soit 515 000 euros pour la période du 1er janvier au 30 juin 2022).

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
Rémunération variable 2022	764 288 euros	Au cours de la réunion du 14 mars 2023, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a déterminé et arrêté le montant total de la rémunération variable (part quantitative et qualitative) de M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2022 (du 1er janvier au 30 juin 2022) à 764 288 euros. Les objectifs quantitatifs de l'année 2022 s'inscrivent dans le cadre du plan stratégique 2020-2023 et notamment dans la mise en place de la raison d'être et de l'ensemble de ses indicateurs à destination des parties prenantes (performance plurielle). Tous les critères sont calculés sur un périmètre intégrant Suez à l'exception des trois critères suivants : • éthique et conformité (pas de référence 2021 pour Suez) ; • engagement du personnel (pas de référence 2021 pour Suez) ; • climat (dans le bonus court terme, ce critère est fondé sur l'avancement des investissements de sortie du charbon, or Suez n'exploite pas de centrale thermique). Afin d'y intégrer les indicateurs de performance plurielle liés à la raison d'être, le conseil d'administration du 5 avril 2022, sur proposition du comité des rémunérations, a décidé de déterminer comme suit les modalités de calcul de sa rémunération variable : • maintien de la pondération pour la partie quantitative auditable représentant 80 % et pondération de la partie qualitative représentant 20 % ; • maintien de la répartition du quantitatif auditable de 80 % entre 50 % de quantitatif financier et 30 % de quantitatif non financier ; • part variable cible (en cas d'atteinte des objectifs fixés par le conseil d'administration) fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe (« Base Bonus cible ») ; • plafond de la part variable (en cas de dépassement des objectifs) représentant 160 % de la rémunération annuelle fixe pour l'exercice 2022 (du 1er janvier au 30 juin 2022), soit 824 000 euros. 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 2022 a été déterminé comme suit : i) **s'agissant des critères quantitatifs** : en accord avec les perspectives et objectifs publiés le 17 mars 2022, la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément : En ce qui concerne **la partie quantitative financière de 50 %** : • 15 % sur l'indicateur **Profitabilité (RNCPG)** : résultat net courant Part du Groupe ; qui s'établit au 31 décembre 2022 à 1 162 millions d'euros (objectif de 1 110 millions d'euros) traduisant un taux d'atteinte de 104,7 % et un taux de versement de 128,2 % ; • 10 % sur l'indicateur **Capacité d'investissement (free cash-flow)** : avant acquisitions/cessions financières et dividendes, mais après frais financiers et impôts ; qui s'établit au 31 décembre 2022 à 1 032 millions d'euros [(1)] (objectif de 899 millions d'euros) traduisant un taux d'atteinte de 114,8 % et un taux de versement de 129,6 % ; • 15 % sur l'indicateur **Croissance Groupe (chiffre d'affaires)** : chiffre d'affaires organique du Groupe hors acquisitions ou cessions de plus de 100 millions d'euros, mais y compris acquisitions de services publics privatisés ; qui s'établit au 31 décembre 2022 à 42 230 millions d'euros [(2)] (objectif de 38 335 millions d'euros) traduisant un taux d'atteinte de 110,2 % et un taux de versement de 160 % ; • 10 % sur l'indicateur **Rentabilité (ROCE)** : ROCE du Groupe après impôts, et y compris rendement et capitaux employés des joint-ventures et entreprises et après IFRS 16 ; qui s'établit au 31 décembre 2022 à 7,6 % (objectif de 6,7 %) traduisant un taux d'atteinte de 113,4 % et un taux de versement de 160 %. Ces indicateurs financiers sont définis dans la section 5.5 du chapitre 5 du Document d'enregistrement universel. La détermination de l'atteinte de chaque indicateur de la part variable quantitative financière et non financière a été fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2022 qui s'inscrivent dans le cadre des perspectives annoncées au marché le 17 mars 2022. Le pourcentage de versement est issu de règle de *payout* établie par indicateur en fonction des exigences définies dans le plan stratégique 2020-2023.

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
Rémunération variable 2022	764 288 euros	**La part variable quantitative financière ressort à un montant de 371 830 euros traduisant un taux de versement global de 144,4 %.** En ce qui concerne **la partie quantitative non-financière de 30 %** : • 5 % sur l'indicateur **Santé et Sécurité** : amélioration et évolution à la baisse du taux de fréquence des accidents du travail ; qui s'établit au 31 décembre 2022 à 5,61 (objectif de 6,55) traduisant un taux d'atteinte à 114,40 % et un taux de versement de 126,10 % ; • 5 % sur l'indicateur **Éthique et Conformité** : pourcentage de réponses positives à la question de l'enquête d'engagement sur l'ensemble des répondants du Groupe « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » ; qui s'établit au 31 décembre 2022 à 85 % (objectif de 80 %) traduisant un taux d'atteinte de 106,3 % et un taux de versement de 130 % ; • 5 % sur l'indicateur **Climat** (investir dans la transition neutralité carbone pour atteindre zéro installation fonctionnant au charbon en Europe en 2030, sur les installations où le Groupe a la maîtrise des investissements) : taux d'avancement des investissements planifiés pour réduire les émissions de gaz à effet de serre ; qui s'établit au 31 décembre 2022 à 164,7 millions d'euros (objectif de 100 millions d'euros) traduisant un taux d'atteinte de 164,70 % et un taux de versement de 160 % ; • 5 % sur l'indicateur **Traitement et valorisation des déchets dangereux** : croissance du chiffre d'affaires consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux » ; qui s'établit au 31 décembre 2022 à 4 119 millions d'euros (objectif de 3 500 millions d'euros) traduisant un taux d'atteinte de 117,70 % et un taux de versement de 160 % ; • 5 % sur l'indicateur **Engagement du personnel :** taux d'engagement des salariés mesuré lors de l'enquête d'engagement réalisée par un organisme externe (clarté des objectifs, sens et utilité, ambiance au sein de la communauté de travail, fierté d'appartenance, propension à recommander Veolia) ; qui s'établit au 31 décembre 2022 à 88 % (objectif de 80 %) traduisant un taux d'atteinte de 110 % et un taux de versement de 148 % ; • 5 % sur l'indicateur **Formation** : nombre d'heures de formation moyen par salarié par an (actions de formation visant à une montée en compétences) ; qui s'établit au 31 décembre 2022 à 26,2 heures (objectif de 21 heures) traduisant un taux d'atteinte de 124,80 % et un taux de versement de 160 %. La détermination de la part variable quantitative non financière a été fonction de la réalisation des objectifs 2022 des indicateurs concernés tels que détaillés dans la section 3.4 du chapitre 3 du Document d'enregistrement universel 2021 et rappelés dans la brochure de convocation et d'information à l'assemblée générale du 15 juin 2022. **La part variable quantitative non financière ressort à un montant de 227 658 euros traduisant un taux de versement global de 147,4 %.** ii) **S'agissant des critères qualitatifs** : le conseil d'administration du 14 mars 2023 a décidé d'allouer à M. Antoine Frérot un montant de 164 800 euros au titre de la part variable qualitative (20 % du bonus cible) de sa rémunération 2022, traduisant un taux de versement de 160 % de la part qualitative fondé sur une appréciation globale basée sur les réalisations au regard des objectifs individuels suivants : • la dimension stratégique traduisant un taux de versement de 160 % ; • la performance managériale traduisant un taux de versement de 160 %. **L'appréciation de ces critères par le conseil d'administration est précisée dans le chapitre 3, section 3.4.1.1.2 du Document d'enregistrement universel 2022. Il est à noter que, afin de prendre en compte les commentaires de certains de nos actionnaires, notamment dans le cadre de l'assemblée générale, le niveau de transparence a été renforcé.** La **rémunération variable totale** de M. Antoine Frérot, en tant que président-directeur général, au titre de l'exercice 2022 **s'élève donc à 764 288 euros**, soit 148 % de sa Base bonus cible. **Conformément à l'article L. 22-10-34, I du Code de commerce, la rémunération variable ne pourra être versée à M. Antoine Frérot qu'après approbation de la 11e résolution soumise à la présente assemblée générale.**
Rémunération variable pluriannuelle	Aucun versement	M. Antoine Frérot n'a bénéficié en 2022 d'aucun versement au titre d'une rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Antoine Frérot n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	N/A	M. Antoine Frérot a renoncé à la perception de sa rémunération allouée en sa qualité d'administrateur de Veolia Environnement et des mandats qu'il détient dans les sociétés du Groupe.
Attribution de stock-options et/ou d'actions de performance	Néant	Aucune rémunération de long terme n'a été attribuée à M. Antoine Frérot en 2022.

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	Aucun versement	M. Antoine Frérot bénéficiait d'une indemnité de départ en cas de cessation de ses fonctions de directeur général applicable uniquement en cas de départ contraint dont le détail figure en section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2021. Il est précisé que cette indemnité ne s'est pas appliquée dans le cadre du changement de fonctions du président-directeur général à compter du 1er juillet 2022.
Régime de retraite supplémentaire	83 486 euros (cotisation de la Société au titre du régime à cotisations définies)	M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1er juillet 2014 . M. Frérot est par ailleurs éligible au régime de retraite à prestations définies décrit *supra* dont la rente théorique est nulle.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	7 305 euros (cotisation de la Société au titre des régimes)	M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Avantages en nature	913 euros	M. Antoine Frérot bénéficie d'un véhicule de fonction.

(1) Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus exclut les investissements discrétionnaires
(2) Le chiffre d'affaires cible retenu pour la détermination du bonus est calculé à taux de change constant.

11e résolution – Vote sur les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Antoine Frérot, à raison de son mandat de président-directeur général (du 1er janvier 2022 au 30 juin 2022)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, d'une part, en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce présentées dans ledit rapport sur le gouvernement d'entreprise et, d'autre part, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Antoine Frérot, à raison de son mandat de président-directeur général (du 1er janvier 2022 au 30 juin 2022), tels qu'ils figurent dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2022.

3.4.4.2 Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Antoine Frérot en raison de son mandat de président du conseil d'administration (à compter du 1er juillet 2022) (Vote « ex post »)

(Résolution 12)

En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, il vous est proposé dans le cadre de la 12e résolution d'approuver sur la base du rapport sur le gouvernement d'entreprise, d'une part, en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce présentées dans ledit rapport sur le gouvernement d'entreprise et, d'autre part, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Antoine Frérot, à raison de son mandat de président du conseil d'administration (du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022). Il est précisé que tous ces éléments sont détaillés dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2022 et résumés dans le tableau ci-après.

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
Rémunération fixe (à compter du 1er juillet 2022)	350 000 euros	Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 15 juin 2022 prévoyant une rémunération fixe brute annuelle à 700 000 euros (soit 350 000 euros pour la période du 1er janvier 2022 au 30 juin 2022). Celle-ci demeurera inchangée durant le mandat en cours.
Rémunération variable	Néant	M. Antoine Frérot ne bénéficie pas de rémunération variable annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	M. Antoine Frérot ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	Néant	M. Antoine Frérot ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	Néant	M. Antoine Frérot ne perçoit pas de rémunération en sa qualité d'administrateur de Veolia Environnement et des mandats qu'il détient dans les sociétés du Groupe.
Attribution de stock-options et/ou d'actions de performance	Néant	Aucune rémunération de long terme n'a été attribuée à M. Antoine Frérot en 2022. Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 15 juin 2022, les dispositions relatives aux droits à actions au titre des plans d'actions de performance 2020 et 2021 dans le cadre de l'évolution de gouvernance de la Société à compter du 1er juillet 2022 dont l'acquisition, sous conditions de performance, interviendra en 2023 et 2024 ont été appliquées (voir section 3.4.1.1.1 du Document d'enregistrement universel 2022).
Indemnité de prise ou de cessation de fonction / Indemnité de non concurrence	Néant	M. Antoine Frérot ne bénéficie pas d'indemnité de prise ou de cessation de fonction ou d'indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	13 878 euros (cotisation de la Société au titre du régime à cotisations définies)	M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1er juillet 2014, et dont le bénéfice lui a été maintenu à l'occasion de son changement de mandat social. M. Frérot est par ailleurs éligible au régime de retraite à prestations définies décrit *supra* dont la rente théorique est nulle.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	5 913 euros (cotisation de la société au titre des régimes)	M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Avantages en nature	1 062 euros	M. Antoine Frérot bénéficie d'un véhicule de fonction.

12e résolution – Vote sur les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Antoine Frérot, à raison de son mandat de président du conseil d'administration (du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, d'une part, en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce présentées dans ledit rapport sur le gouvernement d'entreprise et, d'autre part, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Antoine Frérot, à raison de son mandat de président du conseil d'administration (du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022), tels qu'ils figurent dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2022.

3.4.4.3 Approbation des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à Mme Estelle Brachlianoff en raison de son mandat de directrice générale (à compter du 1er juillet 2022) (Vote « ex post »)

(Résolution 13)

En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, il vous est proposé dans le cadre de la 13e résolution d'approuver sur la base du rapport sur le gouvernement d'entreprise, d'une part, en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce présentées dans ledit rapport sur le gouvernement d'entreprise et, d'autre part, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à Mme Estelle Brachlianoff, à raison de son mandat de directrice générale du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022. Il est précisé que tous ces éléments sont détaillés dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2022 et résumés dans le tableau ci-après.

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
Rémunération fixe	515 000 euros	Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'assemblée générale du 15 juin 2022 prévoyant une rémunération fixe brute annuelle à 1 030 000 euros (soit 515 000 euros du 1er juillet au 31 décembre 2022).
Rémunération variable	764 288 euros	Au cours de la réunion du 14 mars 2023, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des rémunérations, a déterminé et arrêté le montant total de la rémunération variable (part quantitative et qualitative) de M. Antoine Frérot au titre de l'exercice 2022 (du 1er janvier au 30 juin 2022 inclus) à 764 288 euros. Les objectifs quantitatifs de l'année 2022 s'inscrivent dans le cadre du plan stratégique 2020-2023 et notamment dans la mise en place de la raison d'être et de l'ensemble de ses indicateurs à destination des parties prenantes (performance plurielle). Tous les critères sont calculés sur un périmètre intégrant Suez à l'exception des trois critères suivants : • éthique et conformité (pas de référence 2021 pour Suez) ; • engagement du personnel (pas de référence 2021 pour Suez) ; • climat (dans le bonus court terme, ce critère est fondé sur l'avancement des investissements de sortie du charbon, or Suez n'exploite pas de centrale thermique). Afin d'y intégrer les indicateurs de performance plurielle liés à la raison d'être, le conseil d'administration du 5 avril 2022, sur proposition du comité des rémunérations, a décidé de déterminer comme suit les modalités de calcul de sa rémunération variable : • maintien de la pondération pour la partie quantitative auditable représentant 80 % et pondération de la partie qualitative représentant 20 % ; • maintien de la répartition quantitative auditable de 80 % entre 50 % de quantitatif financier et 30 % de quantitatif non financier ; • part variable cible (en cas d'atteinte des objectifs fixés par le conseil d'administration) fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe (« Base Bonus cible ») ; • plafond de la part variable (en cas de dépassement des objectifs) représentant 160 % de la rémunération annuelle fixe pour l'exercice 2022, soit 824 000 euros. 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 2022 a été déterminé comme suit : i) **s'agissant des critères quantitatifs** : en accord avec les perspectives et objectifs publiés le 17 mars 2022, la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément. En ce qui concerne la partie quantitative financière de 50 % : • 15 % sur l'indicateur **Profitabilité (RNCPG)** : résultat net courant Part du Groupe ; qui s'établit au 31 décembre 2022 à 1 162 millions d'euros (objectif de 1 110 millions d'euros) traduisant un taux d'atteinte de 104,7 % et un taux de versement de 128,2 % ; • 10 % sur l'indicateur **Capacité d'investissement (free cash-flow)** : avant acquisitions/cessions financières et dividendes, mais après frais financiers et impôts ; qui s'établit au 31 décembre 2022 à 1 032 millions d'euros [(1)] (objectif de 899 millions d'euros) traduisant un taux d'atteinte de 114,8 % et un taux de versement de 129,6 % ; • 15 % sur l'indicateur **Croissance Groupe (chiffre d'affaires)** : chiffre d'affaires organique du Groupe hors acquisitions ou cessions de plus de 100 millions d'euros, mais y compris acquisitions de services publics privatisés ; qui s'établit au 31 décembre 2022 à 42 230 millions d'euros [(2)] (objectif de 38 335 millions d'euros) traduisant un taux d'atteinte de 110,2 % ; et un taux de versement de 160 % ; • 10 % sur l'indicateur **Rentabilité (ROCE)** : ROCE du Groupe après impôts, et y compris rendement et capitaux employés des joint-ventures et entreprises et après IFRS 16 ; qui s'établit au 31 décembre 2022 à 7,6 % (objectif de 6,7 %) traduisant un taux d'atteinte de 113,4 % et un taux de versement de 160 %. Ces indicateurs financiers sont définis dans la section 5.5 du chapitre 5 du Document d'enregistrement universel. La détermination de l'atteinte de chaque indicateur de la part variable quantitative financière et non financière a été fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2022 qui s'inscrivent dans le cadre des perspectives annoncées au marché le 17 mars 2022. Le pourcentage de versement est issu de règle de *payout* établie par indicateur en fonction des exigences définies dans le plan stratégique 2020-2023.

(1) Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus exclut les investissements discrétionnaires.
(2) Le chiffre d'affaires cible retenu pour la détermination du bonus est calculé à taux de change constant.

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
Rémunération variable	764 288 euros	**La part variable quantitative financière ressort à un montant de 371 830 euros traduisant un taux de versement global de 144,4 %.** En ce qui concerne **la partie quantitative non-financière de 30 %** : • 5 % sur l'indicateur **Santé et Sécurité** : amélioration et évolution à la baisse du taux de fréquence des accidents du travail ; qui s'établit au 31 décembre 2022 à 5,61 (objectif de 6,55) traduisant un taux d'atteinte à 114,4 % et un taux de versement de 126,1 % ; • 5 % sur l'indicateur **Éthique et Conformité** : pourcentage de réponses positives à la question de l'enquête d'engagement sur l'ensemble des répondants du Groupe « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » ; qui s'établit au 31 décembre 2022 à 85 % (objectif de 80 %) traduisant un taux d'atteinte de 106,3 % et un taux de versement de 130 % ; • 5 % sur l'indicateur **Climat** (investir dans la transition neutralité carbone pour atteindre zéro installation fonctionnant au charbon en Europe en 2030, sur les installations où le Groupe a la maîtrise des investissements) : taux d'avancement des investissements planifiés pour réduire les émissions de gaz à effet de serre ; qui s'établit au 31 décembre 2022 à 164,7 millions d'euros (objectif de 100 millions d'euros) traduisant un taux d'atteinte de 164,7 % et un taux de versement de 160 % ; • 5 % sur l'indicateur **Traitement et valorisation des déchets dangereux** : croissance du chiffre d'affaires consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux » ; qui s'établit au 31 décembre 2022 à 4 119 millions d'euros (objectif de 3 500 millions d'euros) traduisant un taux d'atteinte de 117,70 % et un taux de versement de 160 % ; • 5 % sur l'indicateur **Engagement du personnel** : taux d'engagement des salariés mesuré lors de l'enquête d'engagement réalisée par un organisme externe (clarté des objectifs, sens et utilité, ambiance au sein de la communauté de travail, fierté d'appartenance, propension à recommander Veolia) ; qui s'établit au 31 décembre 2022 à 88 % (objectif de 80 %) traduisant un taux d'atteinte de 110 % et un taux de versement de 148 % ; • 5 % sur l'indicateur **Formation** : nombre d'heures de formation moyen par salarié par an (actions de formation visant à une montée en compétences) ; qui s'établit au 31 décembre 2022 à 26,2 heures (objectif de 21 heures) traduisant un taux d'atteinte de 124,8 % et un taux de versement de 160 % ; La détermination de la part variable quantitative non-financière a été fonction de la réalisation des objectifs 2022 des indicateurs concernés tels que détaillés dans la section 3.4 du chapitre 3 du Document d'enregistrement universel 2021 et rappelés dans la brochure de convocation et d'information à l'assemblée générale du 15 juin 2022. **La part variable quantitative non-financière ressort à un montant de 227 658 euros traduisant un taux de versement global de 147,4 %.** ii) **s'agissant des critères qualitatifs** : le conseil d'administration du 5 avril 2022 a décidé d'allouer à Mme Estelle Brachlianoff un montant de 164 800 euros au titre de la part variable qualitative (20 % du bonus cible) de sa rémunération 2022, traduisant un taux de versement de 160 % de la part qualitative fondé sur une appréciation globale basée sur les réalisations au regard des objectifs individuels suivants : • la dimension stratégique traduisant un taux de versement de 160 % ; • la performance managériale traduisant un taux de versement de 160 %. **L'appréciation de ces critères par le conseil d'administration est précisée dans le chapitre 3 section 3.4.1.1.2 du Document d'enregistrement universel 2022. Il est à noter qu'afin de prendre en compte les commentaires de certains de nos actionnaires, notamment dans le cadre de l'assemblée générale, le niveau de transparence a été renforcé.** La **rémunération variable totale** de Mme Estelle Brachlianoff au titre de l'exercice 2022 **s'élève donc à 764 288euros**, soit 148,4 % de sa Base bonus cible. **Conformément à l'article L. 22-10-34, I du Code de commerce, la rémunération variable ne pourra être versée à Mme Estelle Brachlianoff qu'après approbation de la 13e résolution soumise à la présente assemblée générale.**
Rémunération variable pluriannuelle	Aucun versement	Mme Estelle Brachlianoff n'a bénéficié en 2022 d'aucun versement au titre d'une rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	Mme Estelle Brachlianoff n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Rémunération allouée à raison du mandat d'administratrice	N/A	Mme Estelle Brachlianoff a renoncé à la perception de sa rémunération allouée en sa qualité d'administratrice de Veolia Environnement et des mandats qu'elle détient dans les sociétés du Groupe.

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
Attribution de stock-options et/ou d'actions de performance	Attribution d'actions de performance à un groupe d'environ 550 cadres dirigeants, hauts potentiels et collaborateurs clés du Groupe, y compris la directrice générale	Dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale extraordinaire de Veolia Environnement du 15 juin 2022, le conseil d'administration a décidé, le 2 août 2022, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer à un groupe d'environ 550 bénéficiaires, incluant des collaborateurs issus de Suez et composé de cadres dirigeants, de collaborateurs à haut potentiel et de contributeurs clés du Groupe, 1 461 804 actions de performance (soit environ 0,21 % du capital social pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,35 % du capital). Dans ce cadre, il a été attribué 21 994 actions de performance à Mme Estelle Brachlianoff en sa qualité de directrice générale (soit environ 0,003 % du capital social, pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,02 % du capital social). Il est précisé que cette attribution est équivalente et a été plafonnée à 100 % de sa rémunération fixe 2022 (à compter du 1er juillet 2022). L'acquisition définitive des actions de performance attribuées est soumise aux conditions suivantes : • une **condition de présence** jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à son échéance prévue en 2025 ; et • une **condition de performance** liée à la réalisation des critères internes et externes suivants appréciés sur les exercices 2022, 2023 et 2024 : • **des critères de nature financière à hauteur de 50 %**, • **des critères quantitatifs non financiers à hauteur de 50 % liés à la raison d'être.** Le détail des conditions de performance et de présence qui conditionnent l'acquisition des actions de performance figurent à la section 3.4.3 du chapitre 3 du Document d'enregistrement universel 2022.
	Obligation de conservation des actions de performance attribuées et acquises	Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration du 5 avril 2022 a décidé dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan d'actions de performance de renouveler les obligations de conservation suivantes : • pour **la dirigeante mandataire social exécutive**, obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de 40 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle ; • pour **les membres du comité exécutif (« Comex »)** de la Société, obligation de conservation jusqu'à la fin de leurs fonctions au sein du Comex de 25 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre, à terme, une détention globale d'actions correspondant à 100 % de leur rémunération fixe brute annuelle.
Indemnité en cas de départ contraint		Mme Estelle Brachlianoff bénéficie d'une indemnité de départ en cas de cessation de ses fonctions de directrice générale applicable uniquement en cas de départ contraint (sauf faute grave ou lourde). Conformément au code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, le montant maximal de cette indemnité est plafonné à deux fois la rémunération annuelle brute totale (hors rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur [étant précisé qu'elle a renoncé à toute rémunération à ce titre] et avantages en nature) incluant la somme de la partie fixe de sa rémunération au titre du dernier exercice (« Partie fixe ») et la moyenne de la partie variable (« Partie variable ») versée ou due au titre des deux derniers exercices clos avant la cessation de ses fonctions de directrice générale (« Rémunération de référence »). La détermination du montant de cette indemnité et ses composantes fixes et variables dépendent toutes deux des conditions de performance atteintes. La rémunération de référence est égale à la rémunération fixe versée au titre du dernier exercice à laquelle s'ajoute la moyenne de la rémunération variable versée ou due au titre des deux exercices clos, aucun versement ne pouvant avoir lieu si le taux de performance est inférieur à 75 %. Le calcul de cette indemnité est égal au montant plafonné multiplié par le taux de performance, le taux de performance étant égal à 60 % du taux d'atteinte des objectifs de la dernière part variable auquel s'ajoutent 40 % du taux d'atteinte des objectifs de l'avant-dernière part variable. À noter que Mme Estelle Brachlianoff a mis fin à son contrat de travail par démission concomitamment à sa nomination en tant que directrice générale le 1er juillet 2022.
Indemnité de non-concurrence		Le conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 5 avril 2022, en contrepartie de l'engagement de Mme Estelle Brachlianoff, pendant une période de deux ans à compter de la fin de son mandat de directrice générale, de ne pas exercer directement ou indirectement, une activité concurrente de celle de la Société et des sociétés du groupe Veolia, de lui octroyer une indemnité d'un montant égal à un an de rémunération (parts fixe et variable, la part variable à prendre en compte pour le calcul de cette indemnité correspondant à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées), versée sous la forme de 24 mensualités égales et successives. Conformément au code AFEP-MEDEF, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne peut en aucun cas être supérieur à deux années de rémunération (fixe et variable, la rémunération variable à prendre en compte pour le calcul de ces indemnités correspondant à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées). Ainsi, dans le cas où le conseil déciderait de mettre en œuvre l'engagement de non-concurrence, le montant de l'indemnité de départ serait plafonné à un an de rémunération. Le conseil d'administration pourra, au moment du départ de la directrice générale, renoncer à l'application de cette clause, aucune indemnité n'étant alors due.
Retraite supplémentaire	49 252 euros (cotisation de la Société au régime à cotisations définies)	Mme Estelle Brachlianoff bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1er juillet 2014. Elle est par ailleurs éligible au régime de retraite à prestations définies décrit *supra*,dont la rente théorique est nulle.

Éléments de rémunération	Montant	Commentaires
	191 893 euros (cotisation brute de la Société au titre de l'année 2022)	Mme Estelle Brachlianoff bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire de type article 82 alimenté par des versements effectués par la Société sur un compte individuel dont le taux de cotisation net est de 7,5 %, soit un taux brut de 15 %, le différentiel étant versé à la directrice générale compte tenu de la fiscalisation à l'entrée de ce type de régime.
Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé	6 595 euros (cotisation de la Société au titre des régimes)	Mme Estelle Brachlianoff bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle elle est assimilée pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
Avantages en nature	Néant	Néant

(1) Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus exclut les investissements discrétionnaires.
(2) Le chiffre d'affaires cible retenu pour la détermination du bonus est calculé à taux de change constant.

13e résolution – Vote sur les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à Mme Estelle Brachlianoff, à raison de son mandat de directrice générale (du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022)

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce, approuve, d'une part, en application de l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce présentées dans ledit rapport sur le gouvernement d'entreprise et, d'autre part, en application de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à Mme Estelle Brachlianoff, à raison de son mandat de directrice générale (du 1er juillet 2022 au 31 décembre 2022), tels qu'ils figurent dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2022.

3.4.4.4 Vote sur la politique de rémunération du président du conseil d'administration (Vote « ex ante »)

(Résolution 15)

Conformément aux dispositions visées à l'article L. 22-10-8, II du Code de commerce, il vous est proposé dans le cadre de la 15e résolution d'approuver la politique de rémunération du président du conseil d'administration. Il est précisé que l'ensemble de ces éléments est détaillé dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2021 de la Société et résumé dans le tableau ci-après.

La politique de rémunération du président du conseil d'administration a été arrêtée par le conseil d'administration suivant les recommandations du comité des rémunérations. Elle se compose uniquement d'une rémunération fixe et d'avantages en nature, à l'exclusion de toute rémunération variable ou exceptionnelle, de toute attribution d'options de souscription ou d'actions de performance et de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

En 2022, le montant de la rémunération fixe annuelle a été fixé à 700 000 euros sur la base d'un panel de sociétés comparables et du CAC 40. À cette occasion avaient notamment été considérés les résultats d'une étude réalisée par le cabinet Boracay intégrant (i) 5 sociétés (ABB, Centrica, EDP, Enel, ENI) comparables et (ii) les sociétés du CAC 40 ayant adopté la dissociation des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général.

Politique de rémunération 2023	Montant	Commentaires
Rémunération fixe	700 000 euros	Suivant les recommandations du comité des rémunérations, le conseil d'administration réuni le 5 avril 2022 a décidé que la rémunération fixe serait inchangée pendant le mandat de président du conseil d'administration de M. Antoine Frérot. En application de cette politique de rémunération, la rémunération fixe brute annuelle du président du conseil d'administration s'élèverait à 700 000 euros.
Rémunération variable annuelle ou pluriannuelle		Néant
Rémunération exceptionnelle		Néant
Actions/options de souscription		Néant
Indemnité de cessation de fonctions		Néant
Indemnité de non-concurrence		Néant
Rémunération à raison du mandat d'administrateur		Néant
Régime de retraite		M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1er juillet 2014 présenté dans la section 3.4.4.1 *supra*. Il est éligible au régime de retraite à prestations définies dont la rente théorique est nulle présenté dans la section 3.4.4.1 *supra*.
Autres		M. Antoine Frérot bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération. M. Antoine Frérot bénéficie d'un véhicule de fonction.

15e résolution – Vote sur la politique de rémunération du président du conseil d'administration au titre de l'exercice 2023

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération du président du conseil d'administration au titre de l'exercice 2023 établie par le conseil d'administration, telle que présentée dans ledit rapport figurant dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2022.

3.4.4.5 Vote sur la politique de rémunération de la directrice générale (Vote « ex ante »)

(Résolution 16)

Conformément à l'article L. 22-10-8, II du Code de commerce, il vous est proposé dans le cadre de la 16e résolution d'approuver la politique de rémunération de la directrice générale au titre de l'exercice 2023. Il est précisé que l'ensemble de ces éléments est détaillé dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2022 de la Société et résumé dans le tableau ci-après.

Outre les éléments fixes, variables et exceptionnels de la rémunération, la directrice générale bénéficierait d'un régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies, d'un régime de retraite supplémentaire à cotisations définies régi par l'article 82 du Code général des impôts et d'un régime collectif de prévoyance et de frais de santé. De plus, elle bénéficierait d'une indemnité de départ et d'une indemnité de non-concurrence telles qu'approuvées par le conseil d'administration du 5 avril 2022 et détaillées au chapitre 3.4.2.3 du Document d'enregistrement universel 2022. Enfin, elle pourrait bénéficier d'une attribution d'actions soumise à conditions de performance. Elle a renoncé à la perception de toute rémunération qui serait allouée à raison de son mandat d'administratrice et ne bénéficie pas de rémunération pluriannuelle en numéraire, ni d'un contrat de travail au sein du Groupe.

Le versement de sa rémunération variable au titre de l'exercice 2023 reste conditionné à l'approbation des éléments de cette rémunération par une assemblée générale ordinaire postérieure au 31 décembre 2023 dans les conditions prévues à l'article L. 22-10-34, II du Code de commerce (vote *ex post*).

Par ailleurs, le conseil d'administration se réserve la possibilité d'exercer son pouvoir discrétionnaire concernant la détermination de la rémunération de la directrice générale, en application des dispositions légales et dans le respect des articles L. 22-10-8 et L. 22-10-34 du Code de commerce, en cas de survenance de circonstances particulières et imprévisibles (telles que la pandémie de Covid-19 et ses incertitudes) qui pourraient justifier qu'il ajuste, de façon exceptionnelle, tant à la hausse qu'à la baisse et sans que cela puisse dépasser le plafond prévu à la politique de rémunération (soit 160 % de la rémunération annuelle fixe), l'un ou plusieurs des critères composant la rémunération variable annuelle de la directrice générale de façon à s'assurer que les résultats de l'application des critères décrits ci-dessus reflètent tant la performance de la directrice générale que celle du Groupe ainsi que l'alignement d'intérêts de la Société et de ses actionnaires avec ceux de la directrice générale.

Cet ajustement pourra être effectué sur la rémunération variable annuelle de la directrice générale par le conseil d'administration sur proposition de son comité des rémunérations, après que le conseil d'administration aura dûment motivé sa décision. Tout usage de cette discrétion sera rendu public.

Pour 2023, le conseil d'administration a, sur recommandation du comité des rémunérations, décidé de fixer comme suit les éléments de la politique de rémunération de la directrice générale. Cette politique de rémunération a été fixée en tenant compte de (i) l'expérience et des compétences de Mme Estelle Brachlianoff, (ii) du changement de taille du Groupe et de l'extension de ses activités induits par l'acquisition de Suez, (iii) du montant de la rémunération mais également du positionnement de ces éléments par comparaison avec ceux de dirigeants mandataires sociaux ayant un profil comparable et du CAC 40, tout en veillant à la cohérence de la rémunération de la directrice générale avec celle des membres du comité exécutif et des pratiques de rémunération au sein de la société.

À ce titre, les résultats d'une étude réalisée par le cabinet Boracay sur la base d'un groupe de sociétés comparables et concurrentes, composé de 13 sociétés européennes cotées : Centrica, EDP, Enel, Engie, ENI, EON, Iberdrola, Schneider Electric, Vinci, ABB, ACS, Air Liquide, Bouygues avaient été examinés et sont décrits dans la section 3.4.1.1.4 du Document d'enregistrement universel 2021.

Lors des échanges avec les investisseurs et agences de conseil en vote (*roadshow* gouvernance), une attente a été exprimée d'une surpondération de la rémunération de long terme de la directrice générale. Le conseil d'administration était en effet attaché, jusqu'à présent, à l'équilibre des trois composantes (fixe, variable annuel et variable long terme) de cette rémunération.

Sur recommandation du comité des rémunérations, pour tenir compte de cette attente, le conseil d'administration a donc décidé que la directrice générale bénéficierait d'une attribution d'actions de performance plafonnée à 133 % de sa rémunération fixe annuelle (en cas d'atteinte de la totalité des conditions de performance).

Avant cette évolution, la rémunération de la directrice générale se composait :

- de la rémunération fixe (1 030 000 euros annuels) pour 33,3 % ;
- de la rémunération variable annuelle (1 030 000 euros à objectifs atteints) pour 33,3 % ;
- de la rémunération variable de long terme (1 030 000 euros à objectifs atteints) pour 33,3 %.

Après cette évolution, la répartition évoluerait comme suit :

- de la rémunération fixe (1 030 000 euros annuels) pour 30 % ;
- de la rémunération variable annuelle (1 030 000 euros à objectifs atteints) pour 30 % ;
- de la rémunération variable de long terme (1 373 000 euros, soit 133 % de la rémunération fixe annuelle à objectifs atteints) pour 40 %.

En cas de surperformance conduisant au versement maximum de la part variable annuelle (équivalent au plafond de 160 % de la rémunération), la répartition se décomposerait comme suit :

Avant l'évolution :

- rémunération fixe (1 030 000 euros annuels) représentant 28 % ;
- rémunération variable annuelle (1 648 000 euros à objectifs dépassés) pour 44 % ;
- rémunération variable de long terme (1 030 000 euros à objectifs dépassés) pour 28 %.

Après l'évolution :

- rémunération fixe (1 030 000 euros annuels) représentant 25 % ;
- rémunération variable annuelle (1 648 000 euros à objectifs dépassés) pour 41 % ;
- rémunération variable de long terme (1 373 000 euros à objectifs dépassés) pour 34 %.

Cet ajustement permet par ailleurs un meilleur alignement sur les pratiques de marché (*cf.* les résultats de l'étude du cabinet Boracay rappelés en section 3.4.1.1.4 du Document d'enregistrement universel 2021, qui font ressortir une rémunération variable de long terme représentant 130 % de la rémunération fixe à la médiane du groupe comparateur).

Politique de rémunération 2023	Montant	Commentaires
Rémunération fixe	1 030 000 euros	En application de cette politique de rémunération, la rémunération fixe brute annuelle de la directrice générale s'élèverait à 1 030 000 euros (inchangée par rapport à 2022).
Rémunération variable		La proposition des objectifs quantitatifs de l'année 2023 s'inscrit dans le cadre des perspectives financières 2023 communiquées au marché le 2 mars 2023 et du plan stratégique 2020-2023 relatif à la mise en place de la raison d'être et de l'ensemble de ses indicateurs à destination des parties prenantes. Afin d'y intégrer les indicateurs de performance plurielle liés à la raison d'être, le conseil d'administration du 14 mars 2023, sur proposition du comité des rémunérations, a décidé de déterminer comme suit les modalités de calcul de sa rémunération variable : • pondération pour la partie quantitative auditable représentant 80 % et de la partie qualitative représentant 20 % ; • partie quantiative auditable de 80 % se répartissant entre 50 % de quantitatif financier et 30 % de quantitatif non financier ; • part variable cible 2023 (en cas d'atteinte des objectifs fixés par le conseil d'administration) fixée à 100 % de la rémunération annuelle fixe (« Base Bonus cible ») ; • plafond de la part variable (en cas de dépassement des objectifs) représentant 160 % de la rémunération annuelle fixe pour l'exercice 2023, soit 1 648 000 euros. i) **s'agissant des critères quantitatifs** : en accord avec les perspectives et objectifs publiés le 2 mars 2023, les critères de la part quantitative se répartissent comme suit, la part quantitative étant égale à la somme des éléments résultant de l'application de chacun des critères suivants pris séparément : En ce qui concerne la **partie quantitative financière de 50 %** : • 15 % sur l'indicateur **Profitabilité (RNCPG)** : résultat net courant part du Groupe ; • 10 % sur l'indicateur **Capacité d'investissement (free cash-flow)** [1] : avant acquisitions/cessions financières et dividendes mais après frais financiers et impôts ; • 15 % sur l'indicateur **Croissance Groupe (chiffre d'affaires)** [2] : chiffre d'affaires organique du Groupe hors acquisitions ou cessions de plus de 100 millions d'euros, mais y compris acquisitions de services publics privatisés ; • 10 % sur l'indicateur **Rentabilité (ROCE)** : ROCE du Groupe après impôts et y compris rendement et capitaux employés des joint-ventures et entreprises et après IFRS 16.
Rémunération variable		Ces indicateurs financiers sont définis dans la section 5.5 du chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2022. La détermination de la part variable quantitative financière sera fonction de la réalisation des objectifs budgétaires 2023 qui s'inscrivent dans le cadre des perspectives annoncées au marché le 2 mars 2023. En ce qui concerne **la partie quantitative non financière de 30 %** : • 5 % sur l'indicateur **Santé et Sécurité** : amélioration et évolution à la baisse du taux de fréquence des accidents du travail ; • 5 % sur l'indicateur **Éthique et Conformité** : pourcentage de réponses positives à la question de l'enquête d'engagement « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » sur l'ensemble des répondants ; • 5 % sur l'indicateur **Climat** (investir dans la transition neutralité carbone pour atteindre zéro installation fonctionnant au charbon en Europe en 2030, sur les installations où le Groupe a la maîtrise des investissements) : taux d'avancement des investissements planifiés pour réduire les émissions de gaz à effet de serre ; • 5 % sur l'indicateur **Traitement et valorisation des déchets dangereux** : croissance du chiffre d'affaires consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux » ; • 5 % sur l'indicateur Engagement du personnel : taux d'engagement des salariés mesuré lors de l'enquête d'engagement réalisée par un organisme externe (clarté des objectifs, sens et utilité, ambiance au sein de la communauté de travail, fierté d'appartenance, propension à recommander Veolia) ; • 5 % sur l'indicateur **Formation** : nombre d'heures de formation moyen par salarié par an (actions de formation visant à une montée en compétences). La détermination de la part variable quantitative non financière sera fonction de la réalisation des objectifs 2023 des indicateurs concernés, tels que détaillés dans la section 3.4 du chapitre 3 du Document d'enregistrement universel 2022 et rappelés dans la brochure de convocation et d'information à l'assemblée générale du 27 avril 2023 ; ii) **s'agissant des critères qualitatifs :** la fixation de la part qualitative (20 % du bonus cible) fera l'objet d'une appréciation globale du conseil d'administration sur proposition du comité des rémunérations fondée notamment sur les objectifs individuels suivants : • la dimension stratégique ; • la performance managériale.

(1) Le free cash-flow cible retenu pour la détermination du bonus exclut les investissements discrétionnaires.
(2) Le chiffre d'affaires cible retenu pour la détermination du bonus est calculé à taux de change constant.

Politique de rémunération 2023	Montant	Commentaires
Projet d'attribution d'actions de performance à un groupe d'environ 550 cadres dirigeants, hauts potentiels et contributeurs clés du Groupe, y compris la directrice générale		Dans le cadre de la 21e résolution soumise à l'assemblée générale du 27 avril 2023, sur recommandation du comité des rémunérations, le conseil d'administration, propose que lui soit consentie une autorisation valable pendant vingt-six mois, pour attribuer des actions de performance à un groupe d'environ 550 bénéficiaires incluant des collaborateurs issus de Suez et composé de cadres dirigeants, de hauts potentiels et de contributeurs clés, y compris la directrice générale. Ce plan, qui a vocation à être mis en place courant 2023, et dont le terme est prévu en 2026 à l'issue de la publication des comptes de l'exercice 2025, succède à celui attribué en 2022. Les plafonds sollicités sont les suivants : • un **plafond global** de 0,35 % du capital social apprécié à la date de la présente assemblée, avec l'**application d'un sous-plafond maximal** de 0,02 % du capital social pour l'attribution d'actions de performance à la directrice générale. L'acquisition définitive des actions de performance attribuées serait soumise aux conditions suivantes : • une **condition de présence** jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à son échéance prévue en 2026 ; et • une **condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants appréciés sur les exercices 2023, 2024 et 2025** (la « Période de référence ») : • **des critères de nature financière à hauteur de 50 %**, • **des critères quantitatifs non financiers à hauteur de 50 % liés à la raison d'être de l'entreprise**. Le nombre d'actions de performance définitivement attribuées dans le cadre de ce plan sera fonction de la réalisation des critères tels que détaillés à la section 3.4.3.1 du Document d'enregistrement universel 2022.
	Obligation de conservation des actions de performance attribuées et acquises	Sur proposition du comité des rémunérations, le conseil d'administration du 14 mars 2023 a décidé que dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan d'actions de performance (sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale de ce jour de la 21e résolution) de maintenir, comme suit, les obligations de conservation applicables aux plans d'actions de performance précédents : • pour **la dirigeante mandataire social exécutive**, obligation de conservation jusqu'à la fin de ses fonctions de 40 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre à terme une détention globale d'actions correspondant à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle ; • pour **les membres du comité exécutif (« Comex »)** de la Société, obligation de conservation jusqu'à la fin de leurs fonctions au sein du Comex de 25 % du total des actions de performance attribuées au titre de ce plan, net des charges sociales et fiscales applicables jusqu'à atteindre, à terme, une détention globale d'actions correspondant à 100 % de leur rémunération fixe brute annuelle. Conformément aux dispositions du code AFEP-MEDEF, le conseil arrêtera lors de la mise en place de ce plan d'actions de performance prévu courant 2023, le pourcentage de rémunération correspondant aux actions de performance qui seraient attribuées, notamment, à la dirigeante mandataire social exécutive. Sur recommandation du comité des rémunérations, tenant compte des attentes exprimées par certains investisseurs et agence de conseil en vote (*cf.* section 3.4.4.5 du Document d'enregistrement universel 2022), le conseil d'administration a prévu que la dirigeante mandataire social exécutive bénéficierait d'une attribution d'actions de performance plafonnée à 133 % de sa rémunération fixe annuelle (en cas d'atteinte de la totalité des conditions de performance).
Indemnité en cas de départ contraint		Mme Estelle Brachlianoff bénéficie d'une indemnité de départ en cas de cessation de ses fonctions de directrice générale applicable uniquement en cas de départ contraint (sauf faute grave ou lourde). Conformément au code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF, le montant maximum de cette indemnité est plafonné à deux fois la rémunération annuelle brute totale (hors rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (étant précisé qu'elle a renoncé à toute rémunération à ce titre) et avantages en nature) incluant la somme de la partie fixe de sa rémunération au titre du dernier exercice (« Partie Fixe ») et la moyenne de la partie variable (« Partie Variable ») versée ou due au titre des deux derniers exercices clos avant la cessation de ses fonctions de directrice générale (« Rémunération de Référence »). La détermination du montant de cette indemnité et ses composantes fixes et variables dépendent toutes deux des conditions de performance atteintes. La rémunération de référence est égale à la rémunération fixe versée au titre du dernier exercice à laquelle s'ajoute la moyenne de la rémunération variable versée ou due au titre des deux exercices clos, aucun versement ne pouvant avoir lieu si le taux de performance est inférieur à 75 %. Le calcul de cette indemnité est égal au montant plafonné multiplié par le taux de performance, le taux de performance étant égal à 60 % du taux d'atteinte des objectifs de la dernière part variable auquel s'ajoutent 40 % du taux d'atteinte des objectifs de l'avant-dernière part variable. À noter que Mme Estelle Brachlianoff a mis fin à son contrat de travail par démission concomitamment à sa nomination en tant que directrice générale le 1er juillet 2022.

Politique de rémunération 2023	Montant	Commentaires
Indemnité de non-concurrence		Le conseil d'administration a décidé, lors de sa réunion du 5 avril 2022, en contrepartie de l'engagement de Mme Estelle Brachlianoff, pendant une période de deux ans à compter de la fin de son mandat de directrice générale, de ne pas exercer directement ou indirectement, une activité concurrente de celle de la Société et des sociétés du groupe Veolia, de lui octroyer une indemnité d'un montant égal à un an de rémunération (parts fixe et variable, la part variable à prendre en compte pour le calcul de cette indemnité correspondant à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées), versée sous la forme de 24 mensualités égales et successives. Conformément au code AFEP-MEDEF, le cumul de l'indemnité de départ et de l'indemnité de non-concurrence ne peut en aucun cas être supérieur à deux années de rémunération (fixe et variable, la rémunération variable à prendre en compte pour le calcul de ces indemnités correspondant à la moyenne des deux dernières rémunérations variables annuelles versées). Ainsi, dans le cas où le conseil déciderait de mettre en œuvre l'engagement de non-concurrence, le montant de l'indemnité de départ serait plafonné à un an de rémunération. Le conseil d'administration pourra, au moment du départ de la directrice générale, renoncer à l'application de cette clause, aucune indemnité n'étant alors due.
Régime de retraite		Mme Estelle Brachlianoff bénéficie du régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable depuis le 1er juillet 2014 présenté dans la section 3.4.2 du présent document d'enregistrement universel.. Elle est par ailleurs éligible au régime de retraite à prestations définies décrit en section 3.4.2 du présent document d'enregistrement universel, et dont la rente théorique est nulle. En outre, la directrice générale bénéficie d'un régime de retraite supplémentaire de type article 82 alimenté par des versements effectués par la Société sur un compte individuel dont le taux de cotisation net est de 7,5 %, soit un taux brut de 15 %, le différentiel étant versé à la directrice générale compte tenu de la fiscalisation à l'entrée de ce type de régime.
Autres		Mme Estelle Brachlianoff bénéficie du régime collectif de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

16e résolution – Vote sur la politique de rémunération de la directrice générale au titre de l'exercice 2023

L'assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du conseil d'administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise visé à l'article L. 225-37 du Code de commerce décrivant les éléments de la politique de rémunération des mandataires sociaux, approuve, en application de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération de la directrice générale au titre de l'exercice 2023 établie par le conseil d'administration, telle que présentée dans ledit rapport figurant dans le chapitre 3, section 3.4 du Document d'enregistrement universel 2022.

3.5 Participation des mandataires sociaux et des dirigeants au capital

En application de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier et de l'article 223-22 du règlement général de l'AMF, les membres du conseil d'administration et les dirigeants ou « hauts responsables » de la Société, ou les personnes qui leur sont étroitement liées, sont tenus de communiquer à l'AMF, dans un délai de trois jours 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 4, section 4.6.5.4 *supra* et chapitre 3, section 3.2.1.7 *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 4, section 4.6.2.2 *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.

3.5.1 PARTICIPATION DES ADMINISTRATEURS ET OPÉRATIONS RÉALISÉES SUR LES TITRES VEOLIA ENVIRONNEMENT

À la connaissance de la Société, les administrateurs détenaient au 31 décembre 2022 un total de 201 678 actions Veolia Environnement représentant environ 0,0003 % du capital de la Société à cette date.

Le tableau ci-dessous détaille les opérations sur les titres de Veolia Environnement réalisées au cours de l'exercice 2022 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 de la Société ou toute personne ayant des liens personnels étroits avec ceux-ci au cours de l'exercice 2022.

Nom de l'administrateur	Instrument financier	Nature de l'opération	Date de l'opération	Lieu de l'opération	Prix unitaire *(en euros)*	Volume de titres	Montant total de l'opération *(en euros)*
Pierre-André de Chalendar	Actions	Acquisition	02/09/2022	XPAR Paris	22,079	5 000	110 396,00

3.5.2 OPÉRATIONS RÉALISÉES PAR LES DIRIGEANTS SUR LES TITRES VEOLIA ENVIRONNEMENT

Le tableau ci-dessous détaille les opérations sur les titres de Veolia Environnement réalisées au cours de l'exercice 2022 par les membres du comité exécutif (*cf.* section 3.3.3 *supra*) de la Société. À la connaissance de la Société, aucune autre opération d'achat ni de vente de titres Veolia Environnement n'a été déclarée par les membres du comité exécutif ou toute personne ayant des liens personnels étroits avec ceux-ci au cours de l'exercice 2022 :

Nom du membre du comité exécutif	Instrument financier	Nature de l'opération	Date de l'opération	Lieu de l'opération	Prix unitaire *(en euros)*	Volume de titres	Montant total de l'opération *(en euros)*
Estelle Brachlianoff	Actions	Acquisition (1)	01/05/2022	Hors plateforme de négociation	-	12 531	-
Antoine Frérot*	Actions	Acquisition (1)	01/05/2022	Hors plateforme de négociation	-	40 940	-
Gavin Graveson	Actions	Acquisition (1)	01/05/2022	Hors plateforme de négociation	-	5 794	-
	Actions	Cession	13/05/2022	Euronext Paris	25,3772	2 796	70 954,65
Philippe Guitard	Actions	Acquisition (1)	01/05/2022	Hors plateforme de négociation	-	5 989	-
	Actions	Souscription (1)	14/12/2022	Hors plateforme de négociation	17,4	509	8 856,60
Eric Haza	Actions	Acquisition (1)	01/05/2022	Hors plateforme de négociation	-	5 601	-
	Actions	Souscription (2)	14/12/2022	Hors plateforme de négociation	17,4	509	8 856,60
Claude Laruelle	Actions	Acquisition (1)	05/01/2022	Hors plateforme de négociation	-	12 531	-
	Actions	Souscription (2)	14/12/2022	Hors plateforme de négociation	17,4	509	8 856,60
Christophe Maquet	Actions	Acquisition (1)	01/05/2022	Hors plateforme de négociation	-	2 662	-
	Actions	Souscription (2)	14/12/2022	Hors plateforme de négociation	17,4	509	8 856,60
Jean-François Nogrette	Actions	Acquisition (1)	01/05/2022	Hors plateforme de négociation	-	5 989	-
	Actions	Souscription (2)	14/12/2022	Hors plateforme de négociation	17,4	509	8 856,60
Laurent Obadia	Actions	Acquisition (1)	01/05/2022	Hors plateforme de négociation	-	4 996	-
	Actions	Cession	13/05/2022	Euronext Paris	25,3772	2 411	61 184,43
	Actions	Souscription (2)	14/12/2022	Hors plateforme de négociation	17,4	509	8 856,60
Helman le Pas de Sécheval	Actions	Acquisition (1)	01/05/2022	Hors plateforme de négociation	-	7 148	-
	Actions	Souscription (2)	14/12/2022	Hors plateforme de négociation	17,4	509	8 856,60
Frédéric Van Heems	Actions	Acquisition (1)	01/05/2022	Hors plateforme de négociation	-	6 547	-
	Actions	Cession	13/05/2022	Euronext Paris	25,3772	2 904	73 695,39
	Actions	Souscription (2)	14/12/2022	Hors plateforme de négociation	17,4	509	8 856,60

* *Membre du comité exécutif jusqu'au 30 juin 2022.*
(1) Acquisition définitive des droits aux actions de performance attribuées le 30 avril 2019 (cours d'acquisition : 27,64 €).
(2) Acquisition dans le cadre de l'opération d'actionnariat des salariés de la Société au titre de l'exercice 2022.

3.6 Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022

À l'assemblée générale de la Société Veolia Environnement S.A.,

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la Société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

1. CONVENTIONS SOUMISES À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue 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.

2. CONVENTIONS DÉJÀ APPROUVÉES PAR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

2.1 Conventions conclues entre Veolia Environnement et un groupe d'établissement financiers au titre de l'augmentation de capital de Veolia Environnement s'inscrivant dans le cadre du financement de l'offre publique d'acquisition par Veolia Environnement de l'ensemble des actions de Suez non détenues par Veolia Environnement.

Conseil d'administration du 14 septembre 2021

Conventions signées entre votre Société et un groupe d'établissements financiers dont BNP PARIBAS.

Personne concernée : Mme Marion Guillou et M. Pierre-André de Chalendar, administrateurs de Veolia Environnement et de BNP Paribas.

Le 15 septembre 2021, votre Société a conclu une lettre d'engagement (Engagement Letter) (la « Lettre d'Engagement ») et une lettre d'indemnisation (Indemnity Letter) y afférente (la « Lettre d'Indemnisation » et ensemble avec la Lettre d'Engagement, les « Lettres ») avec BofA Securities Europe SA, BNP Paribas, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, Deutsche Bank Aktiengesellschaft, HSBC Continental Europe et Morgan Stanley Europe SE (les « Coordinateurs Globaux, Chefs de File et Teneurs de Livre Associés »). Par ailleurs, le 15 septembre 2021, un contrat de garantie et de placement (Underwriting Agreement) (le « Contrat de Garantie ») a été conclu entre votre Société et un groupe d'établissements financiers dirigés par les Coordinateurs Globaux, Chefs de File et Teneurs de Livre Associés et comprenant également un groupe d'établissements financiers composé de Barclays, Berenberg, Citi, Crédit Suisse, Mizuho et Natixis (ensemble avec les Coordinateurs Globaux, Chefs de File et Teneurs de Livre Associés, les « Établissements Garants »), dans le cadre de l'augmentation de capital de votre Société s'inscrivant dans le cadre du financement de l'offre publique d'acquisition par votre Société de l'ensemble des actions de Suez non détenues par votre Société (l'« Augmentation de Capital »).

(1) dans le cadre des Lettres, en particulier :

- La Lettre d'Engagement prévoit que les Coordinateurs Globaux, Chefs de File et Teneurs de Livre Associés s'engagent à assurer une mission d'assistance et de conseil auprès de votre Société, sur une base exclusive, dans le cadre des travaux préparatoires, du déroulement et de la réalisation de l'Augmentation de Capital, leur mission consistant notamment à conseiller la Société sur (i) ses caractéristiques (sa structuration, sa taille, son calendrier et les éléments relatifs au prix de souscription des actions nouvelles), (ii) l'identification d'investisseurs potentiels pouvant y participer, (iii) la préparation de la documentation composant le prospectus, (iv) la communication liée à l'Augmentation de Capital, et plus largement, sur sa mise en œuvre (les « Services ») ;
- La Lettre d'Engagement prévoit que les Établissements Garants soient rémunérés par plusieurs commissions calculées selon un pourcentage du montant brut de l'Augmentation de Capital (les « Commissions ») ;
- La Lettre d'Indemnisation prévoit, elle, qu'en considération de la réalisation des Services, votre Société s'engage à indemniser les Coordinateurs Globaux, Chefs de File et Teneurs de Livre Associés, leurs affiliés, leurs administrateurs, dirigeants, employés et agents respectifs ainsi que toute personne contrôlant un Coordinateur Global, Chef de File et Teneur de Livre Associé ou leurs affiliés respectifs (chacun une « Partie Indemnisée ») de toute perte, réclamation, dommage et passif que toute Partie Indemnisée pourrait encourir en relation avec la réalisation des Services, sauf en cas de faute lourde ou intentionnelle. Votre Société s'engagerait également à rembourser à chaque Partie Indemnisée, les frais d'avocat et autres frais dûment documentés, engagés par cette dernière dans le cadre de tout contentieux, procédure ou litige lié à la réalisation des Services ou à la Lettre d'Indemnisation.

(2) dans le cadre du contrat de garantie, en particulier :

- Aux termes de ce contrat de garantie, les Établissements Garants ont pris l'engagement, conjointement et sans solidarité entre eux, de souscrire les actions nouvelles émises dans le cadre de l'Augmentation de Capital non souscrites à l'issue de la période de souscription.
- Ce contrat ne constitue pas une garantie de bonne fin au sens de l'article L. 225-145 du Code de commerce.
- Ce contrat pourra être résilié par les Coordinateurs Globaux, Chefs de File et Teneurs de Livre Associés agissant pour le compte des Établissements Garants jusqu'à (et y compris) la date de règlement-livraison, sous certaines conditions et dans certaines circonstances, notamment en cas d'inexactitude des déclarations et garanties, de non-respect de l'un de ses engagements par votre Société, de non-réalisation des conditions suspensives usuelles, de changement défavorable significatif dans la situation de votre Société et de ses filiales ou de survenance d'événements significatifs nationaux ou internationaux.
- Le Contrat de Garantie prévoit que les Établissements Garants soient rémunérés par les Commissions conformément à la Lettre d'Engagement.

Le conseil d'administration de Veolia Environnement a autorisé la conclusion des Lettres et du Contrat de Garantie le 14 septembre 2021, M. Pierre-André de Chalendar et Mme Marion Guillou ne prenant part ni aux discussions ni au vote de cette décision conformément à l'article L. 225-40 du Code de commerce. Ces dernières ont continué à poursuivre leurs effets au cours de l'exercice 2022.

2.2 Licence de marque

Conseils d'administration du 5 novembre 2014 et du 24 février 2016

Convention signée entre votre Société et sa filiale Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux (détenue à 99,99 %)

Personne concernée :

- M. Antoine Frérot, président-directeur-général jusqu'au 30 juin 2022 inclus - co-gérant de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux jusqu'au 6 juillet 2022 ;
- Mme Estelle Brachlianoff, administratrice à compter du 15 juin 2022 et directrice-générale à compter du 1er juillet 2022 - co-gérante de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux à compter du 6 juillet 2022.

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 2022, votre Société a enregistré des produits de redevances envers la Société Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux pour 8 709 133 euros.

2.3 Convention relative au bail du siège administratif de votre Société 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 votre Société jusqu'au 31 janvier 2022.

Personne concernée : la Caisse des dépôts et consignations, administrateur personne morale détenant 6,32% de votre Société au 31 décembre 2022, représentée par M. Olivier Mareuse, jusqu'au 31 janvier 2022.

Dans le cadre de l'installation du siège administratif de votre Société à Aubervilliers, il est rappelé qu'a été signé 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.

Compte tenu de la démission de la Caisse des dépôts et consignations, représentée par M. Olivier Mareuse, de son mandat d'administrateur et de membre du comité des comptes et de l'audit de votre Société en date du 31 janvier 2022, cette convention a cessé de produire ses effets le même jour.

Du 1er janvier 2022 au 31 janvier 2022 inclus, votre Société a enregistré des charges de loyers envers le bailleur pour un montant de 1 518 634 euros.

2.4 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 jusqu'au 30 juin 2022 inclus - co-gérant de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux jusqu'au 6 juillet 2022 ;
- Mme Estelle Brachlianoff, administratrice à compter du 15 juin 2022 et directrice-générale à compter du 1er juillet 2022 - co-gérante de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux à compter du 6 juillet 2022.

Les parties ont convenu de la nécessité d'assurer une juste rémunération à votre Société en contrepartie du service rendu aux filiales de Veolia Eau - Compagnie Générale des Eaux par l'émission de cautions, avals et garanties de quelque nature que ce soit, consentis à tout tiers.

La rémunération due est fonction du pays dans lequel la garantie s'exécute, de la nature et de la durée de la garantie délivrée ainsi que du montant de l'engagement donné. Ces contrats ont été conclus pour une durée indéterminée.

Au titre de l'exercice 2022, votre Société a comptabilisé des produits au titre des engagements émis au bénéfice des filiales de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux pour 585 958 euros.

Paris-La Défense, le 22 mars 2023

Les commissaires aux comptes

KPMG SA		ERNST & YOUNG et Autres	
Éric Jacquet	Baudouin Griton	Jean-Yves Jégourel	Quentin Séné

4

RESPONSABILITÉ SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET SOCIÉTALE RFA

4.1 ENGAGEMENTS POUR UNE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE, SOCIALE ET SOCIÉTALE 206

4.1.1 Engagements pour une performance environnementale, sociale et sociétale 206

4.1.2 Contributions aux objectifs de développement durable des Nations unies 208

4.1.3 Relations parties prenantes 210

4.2 PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE 214

4.2.1 Politique environnementale et Système de Management Environnemental & Industriel 214

4.2.2 Promouvoir l'économie circulaire 218

4.2.3 Lutter contre le dérèglement climatique 223

4.2.4 Protéger les milieux et la biodiversité 238

4.2.5 Gérer durablement la ressource en eau 247

4.3 PERFORMANCE SOCIÉTALE 253

4.3.1 Engagements et organisation 253

4.3.2 Création d'emplois et de richesses dans les territoires 253

4.3.3 Accès aux services essentiels 264

4.4 PERFORMANCE SOCIALE 270

4.4.1 Engagements et organisation 270

4.4.2 Évolution des effectifs 271

4.4.3 Garantir un environnement de travail sain et sécurisé 273

4.4.4 Favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié 280

4.4.5 Garantir le respect de la diversité et la cohésion sociale 288

4.5 TAXONOMIE 295

4.5.1 Cadre général de la taxonomie européenne 295

4.5.3 Organisation et principes appliqués 299

4.5.2 Résultats de la taxonomie en 2022 296

4.6 ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ 302

4.6.1 Éthique 302

4.6.2 Conformité 303

4.6.3 Prévention de la corruption, pratiques anti-concurrentielles et fraude 304

4.6.4 Droits de l'Homme 307

4.6.5 Autres programmes de conformité 309

4.7 PLAN DE VIGILANCE 311

4.7.1 Conformité du plan par rapport à la loi 311

4.7.2 Compte rendu de mise en œuvre 2022 311

4.8 SYNTHÈSE DES INFORMATIONS AU TITRE DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 312

4.9 MÉTHODOLOGIE 315

4.10 RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE 317

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

La politique RSE de Veolia est intégrée à sa stratégie, son modèle économique et à sa durabilité. Convaincue qu'elle possède une partie des solutions aux défis collectifs de notre temps, à condition de servir de façon équilibrée l'ensemble de ses parties prenantes, Veolia se définit comme une entreprise durable capable d'assurer à la fois sa mission économique, sociale et sociétale.

Ainsi, sa politique RSE est inscrite dans son modèle d'affaires comme en témoigne sa raison d'être (*cf.* chapitre 1, section 1.1.2 *supra*), et les engagements, objectifs et cibles de performance plurielle qui lui sont associés (*cf.* section Profil *supra*).

2022 est la troisième année de mise en œuvre de ces objectifs, dont le présent chapitre détaille les volets performance environnementale (*cf.* section 4.2 *infra*), performance sociale (*cf.* section 4.4 *infra*) et performance sociétale (*cf.* section 4.3 *infra*), ainsi que sa démarche de conformité (*cf.* section 4.6 *infra*).

Veolia publie pour la deuxième année les éléments requis selon les principes de la Taxonomie verte européenne (*cf.* section 4.5 *infra*), dans le cadre de la politique de finance durable déployée par l'Union européenne.

La réglementation française sur le devoir de vigilance (*cf.* section 4.7 *infra*) et sur la déclaration de performance extra-financière (*cf.* section 4.8 *infra*) offre également un cadre de lecture de l'ensemble de ces démarches.

L'ensemble des informations liées à la déclaration de performance extra-financière est vérifié par un organisme tiers indépendant (*cf.* section 4.10 *infra*), exception faite de la section 4.5 relative à la taxonomie. Pour l'exercice 2022, les indicateurs mentionnés par le symbole (√) ont été vérifiés avec un niveau d'assurance raisonnable.

La notation extra-financière du Groupe constitue aussi une évaluation indépendante de ces démarches par des tiers.

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.

	2018	2019	2020	2021	2022
DJSI	inclusion dans les indices World et Europe	inclusion dans les indices World et Europe	inclusion dans les indices World et Europe	inclusion dans les indices World et Europe	inclusion dans les indices World et Europe
FTSE4Good	inclusion	inclusion	inclusion	inclusion	inclusion
S&P Global (Sustainability Yearbook)	76 (Gold)	81 (Bronze)	82 (Silver)	82(1) (Bronze)	83 (Bronze)
ISS-ESG	Prime, 1er décile, B	Prime, 1er décile, B	Prime, 1er décile, B	Prime, 1er décile, B	Prime, 1er décile, B-
Moody's ESG solutions (anciennement Vigeo Eiris)	/	66	68	71 (2)	71
CDP Climate change	A-	B	A-	B	A
CDP Water security	C (nouvelle méthodologie)	B-	A-	A-	A
Ecovadis	parmi les « top 5 % performers »	/	70/100, 98e percentile	68/100, 95e percentile	75/100, 98e percentile

(1) Revue annuelle du DJSI 12/11/2021.
(2) Depuis décembre 2021.

Gouvernance et organisation

Gouvernance

Conseil d'administration

- **Comité de la raison d'être (*)**
- **Comité des nominations (*)**
- **Comité des rémunérations (*)**
- **Comité des comptes et de l'audit (*)**
- **Comité recherche et innovation et développement durable (*)**

Comité d'éthique

Direction générale

Gestion des risques, contrôle interne et audit interne *(cf. section 2.1 supra)*

Thématiques

- **Environnement & Sociétal**
- **Social**
- **Prévention de la corruption & Droits de l'Homme**

Comités fonctionnels

- **Comité Développement Durable**
- **Comité de Groupe France et Comité de Groupe Europe**
- **Comité d'éthique et de conformité**
- **Comité droits de l'Homme et vigilance**

Filières

Filière Développement Durable

- Direction de la performance plurielle et développement durable
- Correspondants développement durable (zones)
- Direction Soutien aux Métiers et Performance (le Système de Management Environnemental et Industriel)

(*Cf.* sections 4.2 et 4.3 *infra*)

Filière Ressources Humaines

- Direction générale des ressources humaines
- Réseau RH (Business Units)
- Centre d'excellence santé, sécurité
- Instances de dialogue social
- Réseau des campus Veolia

(*Cf.* section 4.4 *infra*)

Filière Conformité

- Direction de la conformité
- Réseau des directeurs de conformité (zones)

(*Cf.* section 4.6 *infra*)

Collaborations internes

Développement, Stratégie et Innovation, Soutien aux Métiers et Performance, Achats, Assurances, Juridique, Finance, Affaires publiques, Systèmes d'information, Sûreté, Communication, Fiscalité, Gouvernance, l'Institut Veolia, la Fondation Veolia

Parties prenantes externes

Comité des Critical Friends

Prospects, clients, partenaires économiques, fournisseurs, institutions publiques, agences de notation extra-financière et investisseurs, ONG et leaders d'opinion locaux, communautés locales, experts académiques

AUDIT EXTERNE

RÉGULATIONS

(*) Comité du Conseil d'administration de Veolia Environnement (cf. chapitre 3, section 3.2.2 supra).

4.1 Engagements pour une performance environnementale, sociale et sociétale

4.1.1 ENGAGEMENTS POUR UNE PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE, SOCIALE ET SOCIÉTALE

En 2019, Veolia a défini sa raison d'être (*cf.* chapitre 1, section 1.1.2 *supra*) et en 2020, les engagements, objectifs et cibles de performance plurielle associés à celle-ci (*cf.* chapitre 1, section 1.2.1.6 *supra*), dans le cadre de son plan stratégique Impact 2023.

Les engagements de Veolia pour une performance environnementale, sociale et sociétale sont les suivants :

- combattre les pollutions et accélérer la transformation écologique (*cf.* section 4.2 *infra*) ;
- soutenir le développement des territoires de manière responsable (*cf.* section 4.3 *infra*) ;
- donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs (*cf.* section 4.4 *infra*).

Chacun de ces engagements se décline en objectifs pour lesquels ont été définis des indicateurs emblématiques, assortis de cibles à horizon 2023. Ils sont chacun portés par un membre du comité exécutif.

Dimension	Engagements	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Référence 2019	Résultat 2021	Résultat 2022	Cible 2023
Performance sociale	**Donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs**	**Engagement des collaborateurs**	8	• Taux d'engagement des collaborateurs, mesuré par une enquête indépendante	84 %	87 %	89 % [1]	80 %
		Sécurité au travail	8	• Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	8,12	6,65	5,61 (√)	5
		Formation et employabilité des salariés	4	• Nombre d'heures de formation moyen par salarié par an	18 h	21 h	26 h (√)	23 h
		Mixité	5	• Proportion de femmes nommées entre 2020 et 2023 parmi les «Executive Resourcers» [2]	Non applicable	30,4 %	30,3 %	50 %

Dimension	Engagements	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Référence 2019	Résultat 2021	Résultat 2022	Cible 2023
Performance environnementale	Combattre les pollutions et accélérer la transformation écologique	**Lutte contre le dérèglement climatique**	13	• Réduction des émissions de GES : progression du plan d'investissements visant à éliminer le charbon en Europe d'ici à 2030	Non applicable	17 % des investissements totaux à réaliser	30 % des investissements totaux à réaliser	30 % des investissements totaux à réaliser [3]
				• Émissions évitées : contribution annuelle aux émissions de GES évitées (évaluées au regard de scénarios de référence) - FE IEA2013 [4] [5]	12,1 Mt CO_2 eq	12,4 Mt CO_2 eq	14,1 Mt CO_2 eq	15 Mt CO_2 eq
		Économie circulaire : recyclage des plastiques	12, 13	• Volumes de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia [6]	350 kt	476 kt	490 kt	610 kt
		Protection des milieux et de la biodiversité	14, 15	• Taux d'avancement des plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles [7]	Non applicable	30 %	66 %	75 %
		Gestion durable de la ressource en eau	6	• Rendement des réseaux d'eau potable (Volumes d'eau potable consommée / volumes d'eau potable produite) [8]	72,5 %	75,6 %	76,3 % (√)	> 75%
Performance sociétale	Soutenir le développement des territoires de manière responsable	**Création d'emplois et de richesses dans les territoires**	11	• Empreinte socio-économique des activités de Veolia dans les pays où le Groupe opère, en termes d'emplois soutenus et de richesses créées	Non applicable	• 1 033 623 emplois soutenus • 49 Mds€ de valeur ajoutée générés dans 52 pays	• 1 147 238 emplois soutenus • 53 Mds€ de valeur ajoutée générés dans 50 pays	Évaluation annuelle des impacts globaux et par géographie dans au moins 45 pays
		Éthique et conformité	8	• % de réponses positives à la question «Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité» de l'enquête d'engagement	92 % du Top 5 000	84 % tous répondants	85 % tous répondants [9]	≥ 80 % tous répondants
		Accès aux services essentiels (eau et assainissement)	6	• Nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour accéder aux services d'eau ou d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia	5,71 Mhab	6,71 Mhab (+17,5%)	6,92 Mhab (+21,3%)	+12 % à périmètre constant

(1) Le taux d'engagement 2022 hors périmètre intégrant les salariés issus du rapprochement avec Suez est de 88%.
(2) Anciennement dénommé Top 500 des cadres supérieurs du Groupe.
(3) Le budget des investissements dans de nouvelles formes d'énergie visant à éliminer le charbon sur le périmètre Europe d'ici à 2030 a été initialement évalué à 1,274 Md€ entre 2019 et 2030. Fin 2022, ce budget est réévalué à 1,584 Md€.
(4) Facteurs d'émissions de l'électricité (FE IEA) utilisés pour fixer la cible du plan Impact 2023.
(5) Les FE IEA 2021 mis à jour dans l'outil de reporting Global Report en 2021 donnent une valeur de 13 Mt CO_2 eq en 2022.
(6) Depuis 2021, cet indicateur inclut les volumes de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia traitant les DEEE, ainsi que les volumes recyclés dans les usines acquises ou vendues par Veolia au cours de l'exercice ; les volumes de plastiques recyclés dans les usines de transformation en JV minoritaires sont comptabilisées au prorata des parts de Veolia
(7) Données pro forma 2019-2022.
(8) Pour les réseaux desservant plus de 50 000 habitants. À périmètre constant.
(9) Le taux de réponses positives 2022 hors périmètre intégrant les salariés issus du rapprochement avec Suez est de 85%.

Ces engagements complètent l'adhésion volontaire du Groupe au Pacte mondial des Nations unies (*Global Compact*), en juin 2003, par laquelle il s'est engagé à soutenir et promouvoir les 10 principes portant sur les droits de l'Homme, le droit du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Les principes d'action de Veolia s'inscrivent par ailleurs dans le cadre des textes de référence internationaux, notamment la Déclaration universelle des droits de l'Homme et les pactes additionnels, les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales.

Les engagements de Veolia pour une performance plurielle s'appliquent à l'ensemble de ses activités, dans tous les pays et à tous ses collaborateurs. Ils sont portés et pilotés au plus haut niveau de l'entreprise (*cf.* chapitre 1, section 1.2.1.7 *supra*).

4.1.2 CONTRIBUTIONS AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES

Entre 2000 et 2015, Veolia a été un contributeur significatif aux objectifs du millénaire pour le développement (OMD) des Nations unies en matière d'accès à l'eau et l'assainissement (*cf.* section 4.3.4.3.1 *infra*). Le Groupe reste un acteur mobilisé pour l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD) adoptés en 2015 par les Nations unies.

Une première étude, appuyée par une consultation de parties prenantes internes et externes, a été menée en 2017 avec pour objectif d'apporter un premier regard sur la manière dont les activités de Veolia peuvent participer à l'atteinte des ODD. Il en ressort que Veolia participe à plus ou moins grande échelle à la mise en œuvre de chacun des 17 ODD et a un impact direct ou indirect sur 65 des 169 cibles des ODD, soit une contribution sur 40 % des cibles.

Soutenir la diffusion des ODD et renforcer leur compréhension par tous
Afin de participer à la diffusion des connaissances et de l'appropriation des ODD, la Fondation Veolia a soutenu la création d'un Mooc (*Massive Open Online Course*) dédié aux ODD. Lancé en 2018 par l'Université virtuelle environnement et développement (Uved), il présente les 17 ODD et la façon dont ils interagissent les uns avec les autres. Il fournit des outils pour mieux prendre en compte les ODD au quotidien, propose des idées pour agir concrètement et met en avant des initiatives et des expériences déjà lancées. Veolia a ainsi partagé son retour d'expérience quant à l'appropriation des ODD par une entreprise. Le Mooc a été mis à jour en 2019, et une 2e session lancée en septembre. Au total, ce sont près de 25 000 personnes qui se sont familiarisées avec cette exigence mondiale et incontournable pour développer la paix dans le monde, protéger la planète, enrayer la pauvreté, réduire les inégalités. Le Mooc ODD, a été traduit en cinq langues et a été primé en tant que « Meilleur Mooc conçu par une université ou une école » lors du concours *Mooc of the year*.

La raison d'être de Veolia s'inscrit directement dans le cadre des ODD : « La raison d'être de Veolia est de contribuer au progrès humain, en s'inscrivant résolument dans les Objectifs de développement durable définis par l'ONU, afin de parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. C'est dans cette perspective que Veolia se donne pour mission de "Ressourcer le monde", en exerçant son métier de services à l'environnement. »

Les ODD ont alimenté la réflexion pour la construction de ce texte, en fixant des objectifs et en alignant la raison d'être avec les enjeux internationaux. Les indicateurs de performance plurielle ont été construits pour contribuer à répondre à l'amélioration de ces problématiques.

Enfin, les ODD challengent également la capacité à nouer de nouvelles collaborations, plus innovantes, pour inventer collectivement les nouvelles solutions pour relever les défis liés à la préservation des ressources et aux enjeux des populations.

Veolia joue ainsi un rôle majeur sur 13 ODD dont les enjeux recoupent directement sa raison d'être :

9 objectifs liés à ses activités

Acteur des services urbains, Veolia joue un rôle majeur en matière de gestion des services essentiels d'eau et d'assainissement (ODD 6), d'énergie (ODD 7) et de propreté (ODD 11, dont l'une des cibles concerne la gestion des déchets). Veolia favorise des modes de production industrielle innovants (ODD 9) et de consommation plus responsable par l'économie circulaire (ODD 12). Enfin, à travers ses solutions, Veolia contribue directement aux enjeux liés au climat (ODD 13) et à la préservation des écosystèmes (ODD 14 et 15).

Enfin, en favorisant l'accès aux services essentiels, Veolia contribue à la réduction des inégalités (ODD 10).

3 objectifs liés à ses priorités d'organisation en tant qu'entreprise responsable

Veolia agit pour le développement des compétences de ses collaborateurs dans une logique d'employabilité, mais également de création de valeur pour ses clients et territoires à travers le réseau des campus (ODD 4). Le Groupe est engagé en faveur de l'égalité professionnelle femmes-hommes et agit pour féminiser ses métiers, et renforcer le taux de féminisation de ses managers (ODD 5). Veolia veille à soutenir une croissance responsable, en favorisant des conditions de travail décentes pour tous, dans le respect des droits humains, ceux de ses collaborateurs, sous-traitants et fournisseurs (ODD 8).

1 objectif clé comme levier dans l'atteinte des ODD

Opérateur local, Veolia interagit avec toutes ses parties prenantes, pour co-construire des solutions adaptées aux enjeux des territoires. Être un acteur engagé dans l'atteinte des ODD amène Veolia à allonger sa chaîne d'activité économique pour élargir ses domaines d'intervention et également à nouer de nouvelles alliances avec d'autres acteurs pour répondre aux besoins des publics visés par les ODD. En développant des nouveaux partenariats, et notamment en s'appuyant sur des expertises complémentaires apportées par ses partenaires et la création de valeur partagée, Veolia contribue à renforcer les moyens de mise en œuvre des ODD (ODD 17), *Alliance to End Plastic Waste*...

4.1.3 RELATIONS PARTIES PRENANTES

4.1.3.1 Stratégie et démarche

L'ouverture du Groupe vers ses parties prenantes dépasse le dialogue et la concertation. Il s'agit d'œuvrer avec et pour toutes les parties prenantes, afin de trouver des chemins de convergence pour mettre en œuvre concrètement la transformation écologique. L'enjeu est de construire ensemble des solutions utiles et à fort impact positif pour tous. Cette démarche de progrès est au cœur de la raison d'être de Veolia, qui définit qu'une entreprise ne peut se développer harmonieusement que si toutes ses parties prenantes – clients, actionnaires, salariés, fournisseurs, populations actuelles et générations futures – y trouvent un intérêt proportionnel à leur engagement. Cette démarche est concrétisée dans le plan stratégique Impact 2023, à travers la volonté d'accorder un même degré d'attention et d'exigence aux performances économique et financière, commerciale, sociale, sociétale et environnementale du Groupe, en direction de ses cinq grandes catégories de parties prenantes – ses salariés, ses clients, ses actionnaires, la société et la planète.

Veolia a structuré sa démarche de relations parties prenantes sous la bannière « Resourcing Together ». Elle s'articule en trois volets : l'écoute et l'échange, la co-construction et la recherche de solutions, l'engagement et la sincérité sur les impacts créés.

Par ailleurs, la concurrence et les évolutions rapides des marchés sur lesquels Veolia opère, associées à la multiplicité géographique de ses implantations, nécessitent une veille, une écoute et une concertation continue avec l'ensemble des parties prenantes, qu'elles soient locales, nationales ou internationales. Cette exigence de proximité avec les autorités publiques, la société civile, les organisations internationales et plateformes multiacteurs, les communautés locales, les consommateurs, constitue une opportunité pour le Groupe de recueillir leurs attentes, de s'ancrer localement durablement, et de co-créer des solutions innovantes avec les différents partenaires.

Cette recherche de dialogue permanent avec son écosystème repose sur des échanges volontaires et réguliers du Groupe, notamment de ses instances dirigeantes, avec ses parties prenantes (associations, organisations internationales, universités, syndicats etc.) via diverses espaces de réflexion : comité des *Critical Friends* (*cf.* encadré *infra*), réunions avec des experts de haut niveau, comité de prospective de l'Institut Veolia, dispositif « "+1", pour une écologie en actions », groupes de travail, colloques, événements internationaux. Le guide méthodologique interne « Comprendre, dialoguer et agir avec nos parties prenantes locales » permet à chaque entité du Groupe de se saisir de cet engagement de dialogue et de co-construction avec ses parties prenantes, en proposant des outils méthodologiques et des cas pratiques pour l'analyse, l'identification et la priorisation de ses parties prenantes, pour la mise en œuvre de cette démarche et les différents moyens de s'engager avec elles de manière durable, performante et adaptée aux objectifs et au contexte local. Une actualisation est en cours ainsi que la création d'une formation dédiée permettant aux équipes opérationnelles et responsables RSE de progresser dans leurs démarches.

Le comité des *Critical Friends*

Créé en 2013, le comité des *Critical Friends* de Veolia se compose aujourd'hui d'une douzaine de personnalités indépendantes, expertes des problématiques sociales, sociétales et environnementales, issues du monde institutionnel, académique, associatif, de partenaires de l'entreprise et d'un représentant des jeunes générations engagées pour le climat. Le comité est présidé par Jean-Michel Severino, gérant d'Investisseurs & Partenaires.

Cet espace de réflexion collective apporte à la direction générale de Veolia le regard d'observateurs externes sur des sujets stratégiques en lien avec sa responsabilité d'entreprise, pour nourrir et accompagner la démarche de progrès continu du Groupe. À ce titre, les membres ont participé à l'élaboration de la raison d'être du Groupe et donnent des avis sur son bon accomplissement. En 2022, le comité s'est réuni une fois autour d'Antoine Frérot et d'Estelle Brachlianoff. Les discussions ont porté sur l'enjeu d'un accès élargi et de qualité des populations vulnérables aux services essentiels (eau, énergie, déchets) dans les pays en développement comme dans les pays industrialisés, comme une brique de la transformation écologique. Les *Critical Friends* ont été invités à réagir sur la façon dont les stratégies business et environnementales du Groupe doivent prendre en compte la dimension sociale dans leur approche. Les membres ont également été sollicités sur le projet de résumé de la raison d'être, et selon leur expertise sur différentes thématiques.

Des comités s'inspirent de ce modèle en Chine et au Japon, afin d'échanger avec des experts sur des axes stratégiques de Veolia dans ces géographies.

Le dispositif de concertation « +1 », pour une écologie en actions

+1 est un dispositif pilote initié par Veolia, en partenariat avec l'agence experte des méthodes d'intelligence collective bluenove, le média de prospective Usbek & Rica, La Recyclerie de Paris, avec le soutien du Comité 21.

Ce dispositif de concertation a réuni 50 représentants des parties prenantes de Veolia (salariés, clients, actionnaires, société, planète) afin qu'elles travaillent ensemble, de manière décloisonnée. L'enjeu est de « mieux se connaître pour mieux travailler ensemble » au service de la transformation écologique.

« +1 » est un parcours alliant trois sessions de travail complémentaires pour expérimenter les bénéfices à coopérer au sein d'un écosystème élargi d'acteurs :

- écouter : une écoute active pour dépasser les clivages ;
- prioriser : pour définir les actions et les solutions utiles et impactantes à mettre en œuvre ;
- s'engager : pour impulser la transformation écologique au sein des organisations.

Le cycle 2022 de +1 a permis d'aller plus loin dans l'exploration des enjeux et des moyens pratiques et organisationnels, existants ou à imaginer, pour mettre en œuvre nos ambitions de transformation écologique. Il s'est articulé en trois sessions :

- session #1 en juin sur la résilience des territoires ;
- session #2 en septembre sur l'innovation ;
- session #3 en novembre sur l'emploi et l'insertion.

Testé et approuvé par le collectif en 2021 et 2022, ce dispositif, partagé en *open source,* peut être déployé plus largement et s'appliquer à de nombreux contextes et enjeux.

Des déclinaisons de +1 sont en cours :

- à l'échelle d'un contrat du Groupe à Nice sur le sujet de la valorisation des déchets de la ville, pour soutenir le dialogue entre l'ensemble des parties prenantes du contrat ;
- à l'échelle d'un pays, au Portugal, au service d'une *Business Unit* ;
- au service d'une stratégie d'entreprise, dans le cadre de l'élaboration du prochain programme stratégique 2024-2027 de Veolia.

L'ouverture d'un tiers-lieu dans les locaux de Veolia à Prague

Un tiers-lieu, *Green Place,* a ouvert ses portes à l'automne 2022, au sein d'une BU de Veolia, à Prague en République tchèque. Cet espace a été pensé comme un lieu d'échange et de collaboration entre les parties prenantes nationales et municipales de la BU et les collaborateurs de Veolia afin de travailler ensemble au développement et à la mise en œuvre de solutions concrètes au service de la transformation écologique.

Baromètre de la Transformation écologique

En 2022, Veolia et Elabe ont lancé le premier baromètre de la transformation écologique pour alimenter un débat constructif et proactif avec ses parties prenantes sur la question de l'acceptabilité des changements nécessaire pour faire face à l'urgence environnementale. Cette enquête d'opinion inédite touche 25 pays sur les cinq continents et couvre un échantillon de presque la moitié de la population humaine. Les pays ont été choisis pour leur poids démographique et leurs pertinences (des pays en première ligne face aux effets du dérèglement climatique mais également des pays précurseurs dans les politiques écologiques) afin de lui donner encore plus de crédibilité scientifique.

Ce baromètre, publié tous les 18 mois, permet ainsi d'évaluer le niveau global et local d'acceptabilité des solutions écologiques existantes et de découvrir les freins et les leviers qui accompagnent la mise en œuvre de ces solutions. L'enjeu : faire avancer le débat et mieux comprendre comment réaliser la transformation écologique.

Le Groupe s'appuie également sur deux structures :

- la fondation d'entreprise Veolia Environnement, dénommée ci-après la **Fondation Veolia** (www.fondation.veolia.com) ou la Fondation, 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 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 2022, le soutien financier de la Fondation Veolia a bénéficié à 40 nouveaux projets ou développements de programmes d'actions pour un montant de 2 164 170 euros (nouvelles dotations ou réaffectations) ;
- l'**Institut Veolia** (www.institut.veolia.org), association loi 1901 créée par Veolia Environnement, qui mène depuis 2001 un travail prospectif sur les enjeux au carrefour de l'environnement et de la société. Plateforme d'échanges et de débats, sa mission est de proposer des regards croisés pour éclairer le futur. Au fil des ans, l'Institut Veolia a tissé un réseau international de haut niveau, formé d'experts intellectuels et scientifiques, d'universités et organismes de recherche, d'autorités publiques, d'ONG, d'organisations internationales, etc. L'Institut intervient à travers ses publications et conférences de haut niveau, ses groupes de réflexion prospectifs et son réseau international. Reconnu comme une plateforme légitime sur les enjeux globaux, l'Institut Veolia a été admis comme « Observateur ONG » par la Convention cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC).

4.1.3.1 Analyse de matérialité des enjeux de RSE

En 2020, Veolia a mis à jour l'analyse de matérialité de ses enjeux de RSE. Cet exercice était l'occasion pour le Groupe d'évaluer la perception, par ses parties prenantes externes et internes, des orientations prises par le Groupe à l'aune de sa raison d'être. Il a constitué la première étape d'une réflexion renouvelée qui s'est poursuivie en 2021 autour de la structuration de la démarche de relations parties prenantes du Groupe, sous la bannière *Resourcing Together*.

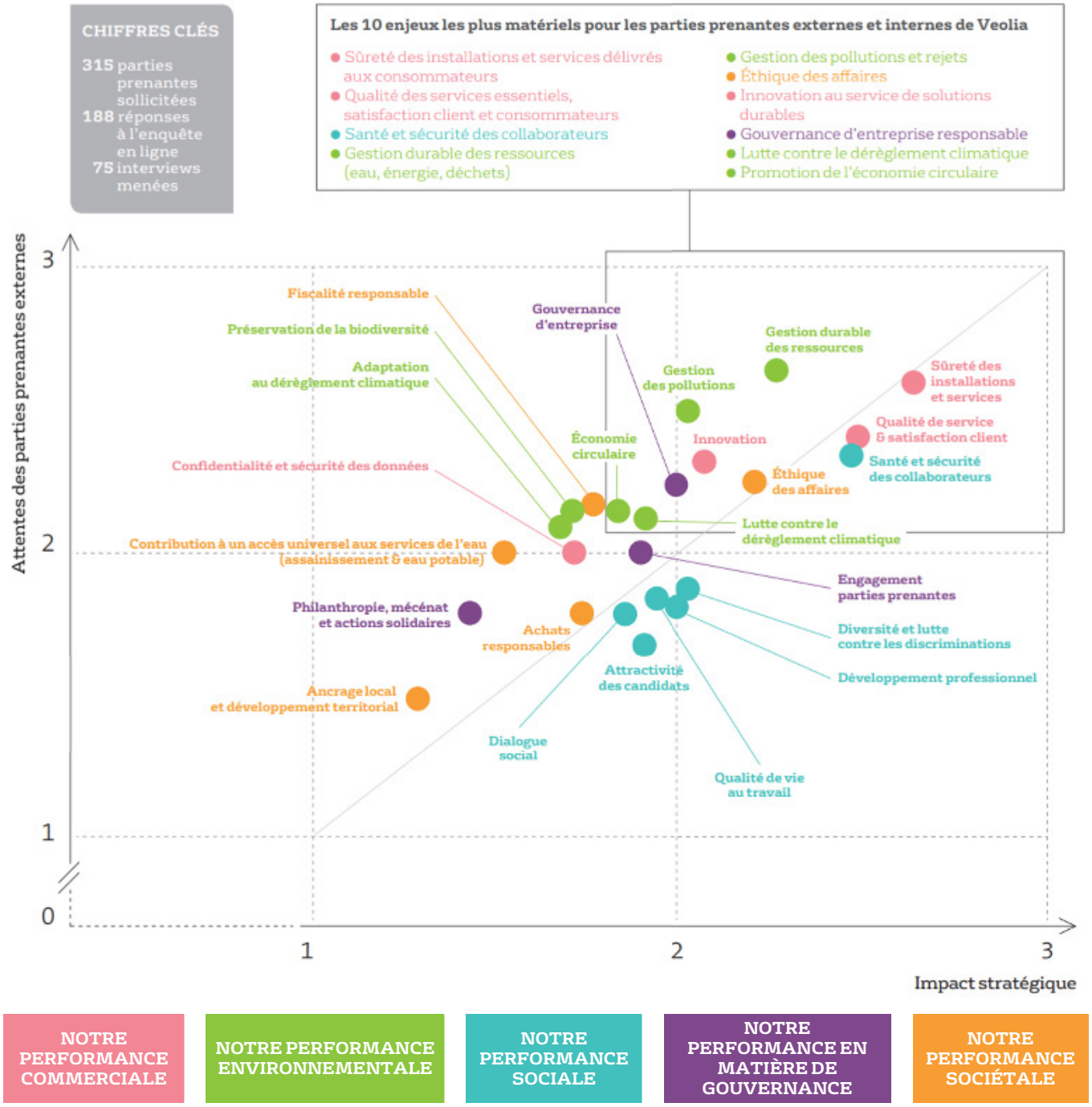
Pour mener l'analyse, 24 enjeux RSE ont été identifiés sur la base d'une étude documentaire, des données issues de plusieurs référentiels, notamment en prenant en compte les indicateurs de performance plurielle définis dans le cadre du plan stratégique Impact 2023.

Ils ont ensuite été évalués par 188 parties prenantes internes et externes (clients, fournisseurs, concurrents, associations et ONG, riverains, consommateurs finaux, autorités régulatrices...) lors d'une consultation en ligne menée d'avril à novembre 2020 par le cabinet Des Enjeux et des Hommes dans huit *BUs* de Veolia : Eau France, Allemagne, Royaume-Uni, République tchèque, Chine, Australie, USA, Colombie. La zone Afrique/Moyen-Orient a été intégrée aux résultats globaux par la reprise des travaux de consultation menés entre 2017 et 2019 par le cabinet BL Évolution. La consultation a de même été menée auprès d'une sélection de parties prenantes « *corporate* » et de collaborateurs du siège. Les parties prenantes internes ont été invitées à évaluer l'impact des enjeux RSE sur l'activité de Veolia, tandis que les parties prenantes externes se sont prononcées sur leur niveau d'attente vis-à-vis du Groupe.

Pour compléter cette analyse, 75 interviews ont été menées auprès de parties prenantes volontaires, parmi celles ayant répondu au questionnaire. Ces entretiens ont permis d'échanger sur les risques et opportunités associés aux enjeux RSE, ainsi que sur le renforcement du dialogue avec les parties prenantes.

Au regard de cette enquête, les 10 enjeux les plus matériels ont été identifiés au niveau mondial, ainsi que par pays et par catégorie de parties prenantes consultées.

Matrice de matérialité des enjeux de RSE de Veolia



4.1.3.3 Prendre en compte les attentes globales

Dialoguer avec les représentants de la société civile et du monde académique

L'Institut Veolia : un instrument de prospective

L'Institut Veolia mène un travail prospectif sur les enjeux au carrefour de l'environnement et de la société. Il développe ses activités à travers un dialogue permanent avec les milieux scientifiques et intellectuels ainsi qu'avec les praticiens qui font référence sur les sujets étudiés. À travers des conférences, une revue (*La Revue de l'Institut – FACTS Reports*) et des groupes de travail prospectifs, l'Institut Veolia réunit et diffuse les expériences et expertises de différents acteurs (chercheurs, experts académiques, pouvoirs publics, entreprises, ONG, organisations internationales, etc.) pour proposer des regards croisés sur ses thématiques de travail.

- L'Institut Veolia a publié en 2022 un nouveau numéro de sa revue, consacré aux défis sociaux et économiques de la transformation écologique. La revue rassemble des contributions académiques (Université de Lausanne, Iddri, Chatham House, CNRS-Cirad, Université de Stellenbosch, BehaviourWorks Australia), le regard d'acteurs publics et internationaux (fondation Roi Baudouin, PNUE-Copenhague, C40, ChemSec, AREP, Capital Coalition, Climate Policy Initiative, European Policy Centre, Art Climate Transition) ainsi que des études de cas de grands groupes (Veolia, Bouygues Immobilier, Google). Une conférence a été organisée en présentiel au siège de Veolia et en digital à l'occasion de la parution de ce nouveau numéro. Elle est disponible en accès libre sur le site de l'Institut.
- L'Institut Veolia a également organisé en 2022 une série de rencontres avec des experts autour des enjeux stratégiques de l'eau dans les conflits, des systèmes alimentaires, de la stratégie européenne en matière de finance durable et de son impact pour les entreprises, des solutions fondées sur la nature et des solutions hydriques ainsi que des enjeux liés à la comptabilité écologique. L'ensemble de ces rencontres sont accessibles en ligne sur le site de l'Institut.

Grâce à la réputation internationale de ses membres et à leur expertise, le comité de prospective de l'Institut Veolia guide les travaux et le développement de l'Institut Veolia à l'occasion de sa réunion annuelle. En 2022, le comité de prospective s'est réuni autour du thème des événements géopolitiques et de la manière dont ils peuvent bouleverser l'accès aux services essentiels et aux ressources critiques.

Autres partenariats

D'autres exemples illustrent les partenariats entre Veolia et le monde académique (ex. Antropia et la chaire Entrepreneuriat et innovation à Impact de l'**Essec**), avec la société civile et le secteur privé (ex. **Action Tank Entreprise & Pauvreté** que Veolia a rejoint en 2014 et avec qui Veolia a mené en 2022 des travaux sur la modélisation d'une allocation aide (aide directe au paiement des factures d'eau des clients fragiles)).

En 2021, **Veolia et l'École des mines de Saint-Étienne** ont signé un partenariat pour la recherche, la formation, l'entrepreneuriat et la culture scientifique. Cette coopération vise à développer des projets de recherche en matière de transformation écologique (efficacité énergétique, hydrogène, durée de vie d'équipements industriels, solutions de rafraîchissement urbain), à favoriser l'émergence de nouvelles solutions par l'entrepreneuriat étudiant au sein de l'école ainsi que l'accueil d'étudiants en stages au sein des équipes Veolia Eau en France. Ce rapprochement permet également un enrichissement mutuel de l'offre de formation, et la diffusion d'une culture scientifique enrichie via le Centre de culture scientifique, technique et industrielle de l'École des Mines. Le partenariat de Veolia avec l'École des mines de Saint-Étienne s'est poursuivi en 2022 avec notamment un travail en commun sur les enjeux de la digitalisation. En 2022, le Groupe a également signé des conventions notamment avec l'école Telecom Paris en tant que parrain de la promotion 2025, et l'ENSAM Ecole nationale des arts et métiers qui forme des ingénieurs opérationnels de haut niveau, via un engagement spécifique sur les campus de Paris, d'Aix en Provence, de Lille et de Bordeaux. Via ces coopérations avec des institutions de très haut niveau, le Groupe renforce l'attractivité de sa marque employeur auprès d'étudiants formés à des métiers stratégiques pour l'avenir de ses activités, tant dans les métiers du numérique et du digital que dans le génie opérationnel et industriel.

Dialoguer avec les autorités internationales, européennes et nationales

Partenaire des organisations internationales, Veolia poursuit sa coopération avec des agences de l'ONU, organisations bilatérales et bailleurs de fonds internationaux, pour concrétiser ses engagements pris lors de son adhésion au **Pacte mondial des Nations unies** (*Global Compact*) en juin 2003, et contribuer à l'atteinte des objectifs en matière de développement durable (ODD). Le Groupe renouvelle chaque année son engagement à respecter et mettre en œuvre les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies, notamment en publiant sa communication sur le progrès (*Communication On Progress*) sur le site du UN Global Compact.

Veolia participe depuis 2017 au Forum politique de haut niveau organisé par les **Nations unies** qui vise à faire le point sur le suivi, à l'échelle globale, de la mise en œuvre de l'Agenda 2030.

Veolia se mobilise et apporte sa contribution aux débats internationaux sur l'environnement, comme à l'occasion des Conférences des parties sur le climat (**COP**) ou des sommets sur la biodiversité.

Depuis la COP21, le Groupe se mobilise pour témoigner lors de ces conférences et contribuer aux débats en matière d'atténuation et d'adaptation aux dérèglements climatiques.

Veolia a participé en novembre 2022 à la COP27 à Charm El-Cheikh en Égypte. Cet événement a été l'occasion pour le Groupe de participer à plusieurs événements pour partager son expérience, en particulier en ce qui concerne la préservation de la ressource en eau dans les milieux soumis à un stress hydrique important, ainsi que la réduction de l'empreinte carbone du traitement des eaux grâce à l'efficacité énergétique, et la production d'énergie renouvelable sur site. Les collaborateurs de Veolia ont contribué à différentes tables rondes, comme celle organisée par ICC et EPE sur le thème « Entreprises et neutralité carbone : une transformation collective », celle d'UN Water/UNECE sur le sujet « Comment le secteur privé peut-il aider les pays à s'adapter et à atténuer les effets du changement climatique par le biais de l'eau ? », ou encore avec le Marrakech Partnership for Global Climate Action - UNFCCC sur les enjeux intersectoriels de l'adaptation au changement climatique et de son atténuation et les bons leviers à mettre en œuvre pour accélérer.

Veolia a également participé en décembre 2022 aux travaux de la COP15, à Montréal, visant à définir le cadre d'action international post-2020 de la Convention sur la diversité biologique.

Veolia était présent au 9e **Forum mondial de l'eau**, qui s'est tenu à Dakar en mars 2022, dont le thème était : « La sécurité de l'eau pour la paix et le développement ». Antoine Frérot est intervenu au panel des *CEOs* du secteur privé sur l'eau, en ouverture du forum, et a présenté les solutions innovantes de Veolia pour relever les défis de l'accès à l'eau et à l'assainissement, de l'impact environnemental et de la résilience. Les collaborateurs du Groupe ont contribué à différentes sessions pour promouvoir des actions et initiatives en matière d'adaptation et de résilience, de détection du COVID dans les eaux usées, de gestion durable de la ressource ou encore des solutions fondées sur la nature. Antoine Frérot a profité du Forum pour signer la déclaration « *No water security without ecological security* » lancée par le Conseil mondial de l'eau, et ses partenaires (The Nature Conservancy, l'OIEau et le RIOB), qui traduit l'engagement de Veolia en faveur d'une meilleure intégration des écosystèmes et de la biodiversité dans ses

En s'investissant dans des plateformes multiacteurs, de types pôles de compétitivité, associations, clusters, instituts scientifiques à visée locale ou internationale, le Groupe développe des synergies avec son écosystème territorial. Ainsi, Veolia est acteur au sein d'initiatives partenariales mondiales telles que le WBCSD, la coalition B4IG (*Business for Inclusive Growth*), l'Alliance *to End Plastic Waste*, ou encore localement comme en France le Comité 21, EPE (Entreprises pour l'environnement), l'ORSE (Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises), Vivapolis – Institut pour la ville durable, le Partenariat français pour l'eau (PFE), les pôles de compétitivité (*Efficacity*, Pôle eau de Montpellier, Pôle Mer Bretagne – Atlantique à Brest et Pôle Mer Méditerranée à Toulon).

La représentation d'intérêts et les contributions de Veolia aux réflexions, consultations et travaux relatifs à l'évolution de la gestion des services à l'environnement, qui sont menées avec les autorités internationales, européennes et nationales, sont traitées dans la section 4.6.5.3.

4.1.3.4 Prendre en compte les attentes locales

Veolia collabore avec nombre d'organisations internationales mais aussi locales pour exercer sa responsabilité en matière de développement durable : actions de préservation et de protection de l'environnement (*cf.* section 4.2 *infra*), et de soutien au développement socio-économique des territoires dans lesquels le Groupe opère (*cf.* section 4.3 *infra*).

Pour ses salariés, Veolia promeut l'égalité des chances dans l'entreprise au travers de sa politique de ressources humaines (*cf.* section 4.4 *infra*). Convaincu que la promotion du dialogue avec ses salariés contribue à l'amélioration des conditions locales de travail, en particulier dans les pays émergents, Veolia encourage la création d'instances de dialogue avec les salariés (*cf.* section 4.4.5 *infra*).

Pour ses clients et les consommateurs, le Groupe développe des dispositifs adaptés aux besoins locaux (*cf.* section 4.3.3 *infra*).

4.2 Performance environnementale

4.2.1 POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE ET SYSTÈME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL & INDUSTRIEL

4.2.1.1 Engagements et objectifs

Dans le cadre de sa raison d'être, définie en 2019 et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia a établi en 2020 des engagements, objectifs et cibles de performance plurielle (*cf.* chapitre 1, section 1.2.1.6 *supra*).

S'agissant de sa performance environnementale, Veolia s'engage à combattre les pollutions et accélérer la transition écologique. Cet engagement se décline en plusieurs objectifs :

- lutter contre le dérèglement climatique *(cf.* section 4.2.3 *infra)* ;
- promouvoir l'économie circulaire *(cf.* section 4.2.2 *infra)* ;
- protéger les milieux et la biodiversité *(cf.* section 4.2.4 *infra)* ;
- gérer durablement les ressources en eau *(cf.* section 4.2.5 *infra*).

4.2.1.2 Le Système de Management Environnemental & Industriel

Depuis 2021, le périmètre d'application du Système de Management Environnemental du Groupe, déployé au sein de ses *BUs* en 2002, a été élargi aux risques industriels. Ce nouveau Système de Management Environnemental & Industriel (SMEI) dispose désormais d'une nouvelle nomenclature unifiée des risques environnementaux et industriels ainsi que de référentiels de maîtrise de ces risques (essentiels, standards et bonnes pratiques internes du Groupe).

Le SMEI :

- permet au Groupe de mesurer ses impacts environnementaux et industriels, dans le but ultime de les réduire, conformément aux engagements définis dans le plan stratégique Impact 2023 ;
- permet de maîtriser les risques et opportunités liés à l'environnement. Il fournit un cadre, qui aide le Groupe à atteindre ses objectifs environnementaux, grâce à une revue et à une évaluation annuelle de sa performance environnementale ;
- repose sur une approche d'amélioration continue dans laquelle les *BUs* et leurs dirigeants jouent un rôle clé. Chaque année, le directeur de la *BU*, son comité de direction et le correspondant SMEI procèdent à une revue systématique des éléments suivants : revue et pilotage de la performance opérationnelle environnementale de l'année écoulée, définition des cibles pour les années à venir et partage de plan d'actions, mise à jour des enjeux et de l'exposition de la BU aux risques environnementaux et industriels, définition et partage des plans d'amélioration à même de réduire cette exposition, revue des sinistres environnementaux et industriels de l'année écoulée et enfin identification de bonnes pratiques à partager au sein du Groupe.

L'objectif (initialement fixé à l'horizon 2023) de parvenir à un taux de déploiement du SMEI de 95 % est déjà atteint depuis 2021.

Ce socle commun est renforcé localement par des systèmes de management environnemental et industriel faisant l'objet d'une reconnaissance externe : certification ISO 14001, ISO 50001, *Process Safety Management*, labellisation, respect d'engagements contractuels, etc.

4.2.1.3 Pilotage et déploiement

Le comité développement durable	Présidé par le secrétaire général du Groupe et animé par la direction de la performance plurielle et 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.
La direction du soutien aux métiers et de la performance Groupe	Le Système de Management Environnemental & Industriel est piloté par la direction des du soutien aux métiers et de la performance Groupe, porté par le directeur de chaque *BU* et déployé par les responsables locaux. Le comité exécutif suit annuellement son déploiement et les résultats obtenus. Au sein du comité exécutif, le directeur du soutien aux métiers et de la performance du Groupe est le garant de l'efficacité de ce système et en a la responsabilité.
La direction de l'audit interne Groupe	Elle vérifie le bon déploiement du Système de Management Environnemental & Industriel et son application par les managers opérationnels.
La direction des risques et le comité des risques	Elle coordonne l'identification, l'évaluation, la priorisation des risques, et en particulier des risques environnementaux et industriels du Groupe. Elle s'appuie notamment sur un comité des risques qui réunit les membres du comité exécutif, présidé par le secrétaire général et animé par le directeur des risques et assurances. Ce comité valide et suit l'efficacité des plans d'actions mis en œuvre relativement aux risques significatifs identifiés dans la cartographie (*cf.* chapitre 2, section 2.1.1 *supra*).

Le Groupe dispose également sur l'ensemble de son périmètre d'implantation d'un dispositif d'alerte et d'une procédure de gestion de crise, qui permettent de suivre notamment les risques et atteintes environnementaux.

Grâce à ces dispositifs des mesures nécessaires peuvent être prises dans les meilleurs délais et au niveau approprié (*cf.* chapitre 2, section 2.2.2.2 *supra*).

Évolution des certifications et du SMEI interne

	2018	2019	2020	2021	2022	Objectif 2023
Déploiement du SMEI interne[1] (en % du CA)	78,0 %	90,0 %	94,9 %	98,9 %	98,2 %	> 95 %
Certifications ISO 14001 (en % du CA couvert)	69,0 %	68,0 %	69,0 %	69,0 %	64,4 %	/
Certifications ISO 9001 (en % du CA couvert)	75,0 %	75,0 %	76,0 %	75,0 %	73,2 %	/
Certifications ISO 50001 (en % du CA couvert)	32,0 %	32,0 %	33,0 %	34,0 %	32,5 %	/

(1) Élargi au volet industriel depuis 2021 pour devenir un Système de Management Environnement et Industriel.

4.2.1.4 Plan d'objectifs environnementaux 2020-2023

En complément des cibles 2023 associées à son engagement de performance environnementale (*cf.* section 4.1.1 *supra*), le Groupe décline sa politique environnementale en plans d'objectifs triennaux. Ces objectifs concernent l'ensemble du périmètre du Groupe et chaque entité doit les compléter, si cela se révèle pertinent, par des objectifs locaux issus de l'analyse des impacts environnementaux majeurs identifiés sur son périmètre.

Le nouveau plan Environnement 2020-2023 a été élaboré en lien avec le plan stratégique Impact 2023, sur la base d'une analyse de la matérialité des enjeux environnementaux et en lien avec la raison d'être. Ainsi, les indicateurs sélectionnés et les objectifs définis prennent en compte les enjeux stratégiques, opérationnels, commerciaux et environnementaux de Veolia.

Lutter contre le dérèglement climatique

Indicateur	Résultat 2022	Objectif 2023
Réduction des émissions de GES : progression du plan d'investissements visant à éliminer les centrales à charbon en Europe d'ici à 2030 [1] [2]	30 %	30 %
Émissions de GES évitées (nouvelle méthodologie) [1]	14,1 Mt CO_2 eq	15 Mt CO_2 eq
Réduction des émissions GES scope 1 et 2 / périmètre de référence 2018 (Science Based Target)	-4,4%	-3 %
Taux de captage du méthane (à périmètre courant)	55,6 %	55 %
Part de biomasse dans la consommation d'énergie des centrales de production d'énergie	24 %	24 %
Production d'énergie renouvelable et de récupération	+13,4%/2019	+15 %/2019
Part de biomasse (bois) avec traçabilité pour production d'énergie [3]	99,5 %	98 %
Part de biomasse (bois) avec certification pour production d'énergie [3]	74,2 %	80 %
Rendement énergétique de la production d'énergie par cogénération (chaleur et électricité)	74,4 %	> 70 %
Émissions CO2 liées à la collecte des déchets	1.2 CO_2/km	1.4 CO_2/km
Efficacité énergétique pour :		
• wastewater treatment [4] (pro forma 2018-2022)	324 Wh/m³	< 335 Wh/m³
• la production d'eau potable (hors dessalement) [4] (pro forma 2018-2022)	250 Wh/m³	< 250 Wh/m³
Taux de mise en place d'un plan d'adaptation au risque inondation sur les sites à enjeu	30 %	↑

(1) Indicateurs de performance plurielle (cf. section 4.1.2 supra).
(2) Le budget des investissements dans de nouvelles formes d'énergie visant à éliminer le charbon sur le périmètre Europe d'ici à 2030 a été initialement évalué à 1,274 Md€ entre 2019 et 2030. Fin 2022, ce budget est réévalué à 1,584 Md€.
(3) Pour les installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an.
(4) Pour les stations d'épuration de capacité supérieure à 100 000 équivalent habitants.
(5) Pour les usines de capacité supérieure à 60 000 m³/j.

Promouvoir l'économie circulaire

Indicateur	Résultat 2022	Objectif 2023
Volume de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia [1]	490 kt	610 kt
Chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire	8,4 Md€	6,3 Md€
Taux de valorisation matière des déchets traités	17 %	20 %
Taux de valorisation énergétique des déchets traités	24 %	30 %
Taux de valorisation des mâchefers, résidus de l'incinération des déchets	93 %	90 %
Taux de valorisation des résidus de combustion du métier Énergie (mâchefers, cendres)	71 %	> 70 %
Taux de valorisation des boues issues du traitement des eaux usées	73 %	> 75 %
Taux d'abattement des déchets dangereux traités	86 %	↑

(1) Indicateur de performance plurielle (cf. section 4.1.2 supra).

Protéger les milieux et la biodiversité

Indicateur	Résultat 2022	Objectif 2023
Taux d'avancement des plans d'action visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles* (*pro forma* 2019-2022)	66 %	75 %
Part de sites [1] au « zéro » produit phytosanitaire (pro forma 2019-2022)	59 %	75 %
Taux de mise en place d'une gestion écologique sur les sites [1] > 1 ha d'espaces verts (*pro forma* 2019-2022)	53 %	75 %
Part de sites [1] ayant dispensé une sensibilisation en interne ou en externe aux enjeux de la protection des milieux et de la biodiversité (*pro forma* 2019-2022)	51 %	50 %
Traitement des eaux usées [2] :		
• rendement épuratoire en DBO5	96 %	≥ 95 %
• rendement épuratoire en DCO	92 %	≥ 90 %
Émissions de l'incinération		mg/Nm
• NO_x	120	< 115
• SO_x	13	< 40
• poussières	2	< 10
Émissions de la production d'énergie [3] (par MWh d'énergie consommée) :		
• NO_x	204	< 270 g/MWh
• SO_x	136	< 210 g/MWh
• poussières	11	< 13 g/MWh
• mercure	3	< 5 mg/MWh

* *Indicateur de performance plurielle (cf. section 4.1.2 supra).*
(1) Périmètre de reporting : activité Déchets (ensemble des sites) ; activité Eau (usines d'assainissement de plus de 100 000 équivalent habitants et usines d'eau potable de plus de 60 000 m³/jour) ; activité Énergie (installations de production d'énergie vendant plus de 100 GWh/an).
(2) Pour les stations d'épuration de capacité supérieure à 100 000 équivalent habitants.
(3) Pour les installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an.

Gérer durablement la ressource en eau

Indicateur	Résultat 2022	Objectif 2023
Taux de rendement des réseaux d'eau potable* [1]	7630,0 % (√)	≥ 75 %
Volume d'eaux réutilisées à partir d'eaux collectées et traitées	989 millions de m³	↑
Taux de déploiement des diagnostics sur les sites à fort enjeu de stress hydrique	63 %	95 %
Part des consommateurs avec un tarif progressif	73 %	80 %
Nombre de solutions de compteurs intelligents	9,54 millions	6 millions

* *Indicateurs de performance plurielle (cf. section 4.1.2 supra).*
(1) Pour les réseaux desservant plus de 50 000 habitants. À périmètre constant.

4.2.1.5 Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et industriels

Compte tenu de la nature des activités du Groupe, les montants consacrés à la prévention des risques environnementaux et industriels, notamment des risques de pollution, constituent la grande majorité des dépenses et investissements. De manière plus ciblée, les investissements industriels ont représenté 3 089 millions d'euros en 2022 (*cf.* chapitre 5, section 5.4.2 *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 Système de Management Environnemental et Industriel. Un budget spécifique pour la Recherche et Innovation a également été reconduit (*cf.* chapitre 1, section 1.4 *supra*).

Le Groupe a poursuivi une politique d'investissement sélective tout en préservant les investissements industriels à caractère contractuel ou nécessaires à l'outil industriel.

Le montant des provisions pour risques en matière d'environnement est essentiellement constitué des provisions pour coûts de fermeture (comprenant les provisions pour remise en état de sites, pour démantèlement d'installations et pour risques environnementaux). En 2022, ce montant s'est élevé à 1 177,2 millions d'euros.

GreenPath, outil d'empreinte environnementale pour les offres et contrats

Veolia a développé *GreenPath*, une plateforme web permettant à ses équipes commerciales et techniques de comparer les empreintes environnementales de plusieurs solutions et de choisir avec ses clients celle qui répondra le mieux à leurs objectifs de performance. Elle permet de calculer l'empreinte carbone de nouveaux projets ou contrats existants selon les normes ISO 14064 et ISO 14069 et leur empreinte eau selon la norme ISO 14046, et d'évaluer leur impact sur la biodiversité. Elle est disponible sur l'intranet du Groupe et couvre les trois métiers de Veolia : Eau, Déchets et Énergie.

4.2.1.6 Sensibilisation et formation des salariés

La formation et l'information des salariés en matière environnementale font partie intégrante des moyens mis en place par le Groupe dans chacun des pays d'implantations.

Le processus d'intégration prévoit une formation/sensibilisation de l'encadrement aux questions environnementales et aux enjeux spécifiques à Veolia. La direction *Learning* du Groupe met à disposition des unités opérationnelles une offre de formation environnementale (*cf.* section 4.4.4 *infra*). Celle-ci est complétée par des formations pilotées localement, en fonction des besoins identifiés.

Veolia a lancé en décembre 2022 un e-learning sur les enjeux environnementaux :

- une version actualisée du e-learning « Agir pour la planète – Les enjeux du dérèglement climatique »,
- un nouveau e-learning sur la biodiversité.

Ces 2 modules seront intégrés en 2023 dans un parcours complet, le "Passeport de la transformation écologique", présentant les limites planétaires et les différents enjeux environnementaux et sociétaux de la transformation écologique.

En parallèle de cette formation environnementale, Veolia a déployé en 2022 la Fresque de la transformation écologique : un atelier pédagogique de sensibilisation aux enjeux environnementaux et à l'impact des activités de Veolia.

L'Institut Veolia a également mis en place « Les rencontres de l'Institut » destinées aux managers du Groupe, afin d'explorer les mutations environnementales, sociétales et géopolitiques en cours en dialoguant avec des experts de haut niveau. De courts entretiens vidéo permettent de relayer les messages clés de ces rencontres auprès d'un plus large public interne. Plusieurs rendez-vous ont eu lieu en 2021, consacrés à la résilience climatique des territoires, à la transformation écologique des systèmes agroalimentaires mondiaux, aux enjeux de la finance durable et à la comptabilité écologique. En 2020, ces rencontres ont notamment porté sur les métaux critiques dans le contexte de la transition énergétique et sur l'impact de la crise sanitaire sur les marchés des matières premières.

Avec le soutien de la Fondation Veolia, l'Université virtuelle environnement et développement durable (UVED) a développé des formations en ligne (MOOC : *Massive Open Online Courses*) sur les sujets biodiversité, causes et enjeux du changement climatique et ingénierie écologique. Des experts scientifiques de Veolia ont contribué au contenu pédagogique (vidéos) et le Groupe a invité ses collaborateurs à s'y inscrire.

4.2.2 PROMOUVOIR L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

4.2.2.1 Risques et opportunités

En opérant ses installations ou celles de ses clients, Veolia consomme de l'eau, de l'énergie et des matières premières, et génère des déchets. Cet impact sur l'environnement expose le Groupe à des risques environnementaux et industriels (*cf.* chapitre 2, section 2.2.2.2 *supra*)

Cependant la nature même des métiers de Veolia vise à préserver les ressources, comme en témoigne sa signature Ressourcer le monde. Veolia construit des relations de confiance durables avec ses clients, qui reposent en particulier sur sa capacité à gérer les risques que ceux-ci lui délèguent. Le Groupe propose à ses clients des offres spécifiques pour préserver les ressources naturelles : le traitement des déchets, des « pollutions difficiles », la valorisation matière et énergie des déchets et des eaux usées, ainsi que les services d'écologie industrielle et territoriale.

4.2.2.2 Politique et engagements

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia a pris pour engagement de combattre les pollutions et d'accélérer la transition écologique (*cf.* section 4.1.1 *supra*). Cet engagement se décline en plusieurs objectifs, dont celui de promouvoir l'économie circulaire, notamment par le recyclage des plastiques et la valorisation matière. Pour illustrer cet objectif, le Groupe a défini une cible 2023 sur le volume de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia.

Le résultat de cet indicateur a évolué plus lentement qu'attendu entre 2021 et 2022, dû notamment à la conjoncture particulière en Europe en 2022.

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Résultat 2020	Résultat 2021	Résultat 2022	Cible 2023
Combattre les pollutions et accélérer la transition écologique	**Économie circulaire : recyclage des plastiques**	12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES 13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	• Volumes de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia [1]	391 kt	476 kt	490 kt	610 kt
Sponsor	Christophe Maquet			Membre du comité exécutif, directeur de la zone Asie-Pacifique			

(1) Depuis 2021, cet indicateur inclut les volumes de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia traitant les DEEE, ainsi que les volumes recyclés dans les usines acquises ou vendues par Veolia au cours de l'exercice.En 2022, l'indicateur intègre, dans le cas de joint-ventures non consolidées, les volumes de plastiques recyclés au prorata des parts de Veolia dans ces joint-ventures.

Cet objectif porte sur :

- le développement de l'économie circulaire (*cf.* section 4.2.2.3.1 *infra*) ;
- la limitation de consommation des matières premières, notamment grâce à la valorisation matière (*cf.* section 4.2.2.3.2 *infra*) et énergétique (*cf.* section 4.2.3.3.3 *infra*) des déchets.

4.2.2.3 Actions et résultats

4.2.2.3.1 Favoriser l'économie circulaire

Démarche

Veolia propose des solutions pour préserver les ressources dans un modèle d'économie circulaire par :

- la production de « matières premières secondaires » issues de déchets (plastiques recyclés, métaux rares issus des déchets électroniques, solvants valorisés, compost, etc.) ;
- la production d'énergie renouvelable et de récupération à partir des déchets et des eaux usées et la valorisation d'énergie fatale (*cf.* section 4.2.3.3.3 *infra*) ;
- la réutilisation des eaux (*cf.* section 4.2.5.3.5 *infra*) ;
- la performance énergétique des bâtiments et des sites industriels ;
- les synergies de sites multiclients (écologie industrielle et territoriale, réseaux de chaleur biomasse).

En 2022, Veolia a contribué, à travers des organismes multi-acteurs et fédérations du secteur, aux débats sur la mise en œuvre de la loi française relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire, en défendant les activités de recyclage et valorisation des déchets. Au niveau européen, le Groupe a activement participé aux débats sur les évolutions réglementaires annoncées dans le Green Deal et le plan d'action pour l'économie circulaire de la Commission européenne afin de promouvoir la réutilisation, la valorisation et le recyclage dans l'Union européenne.

Une stratégie de recyclage et valorisation des plastiques

Veolia a défini une stratégie plastique afin de garantir à ses clients industriels des plastiques recyclés de qualité, correspondant à leurs exigences et comparables aux matériaux vierges :

- depuis 2016, le Groupe poursuit sa contribution dans l'initiative pour « une nouvelle économie du plastique » de la Fondation Ellen MacArthur, dont l'engagement mondial pour éliminer les pollutions de déchets plastiques à la source regroupe 250 organisations et pays ;
- Veolia est membre de « l'Alliance pour éliminer les déchets plastiques » avec 40 entreprises internationales qui s'engagent à investir 1,5 milliard de dollars US sur cinq ans dans des solutions de réduction, de collecte et de recyclage, notamment en Asie du Sud-Est ;
- Veolia est membre du Pacte plastiques européen et des Pactes nationaux sur les emballages plastiques aux Pays-Bas, en Grande-Bretagne, au Portugal, en Australie et en France dont l'objectif est de définir des ambitions communes d'États et d'entreprises volontaires vers des objectifs plus ambitieux pour les plastiques et emballages à usage unique, d'initier de nouvelles collaborations transfrontalières, et de développer des partenariats autour des innovations. Veolia contribue aux débats européens et français, notamment à travers des organismes multi-acteurs et fédérations professionnelles du secteur des déchets, sur les plastiques à usage unique, le recyclage et la valorisation.

PlastiLoop, nouvelle offre mondiale de plastiques recyclés

En s'appuyant sur plus de 30 années d'expérience dans le recyclage du plastique, Veolia a créé une plateforme intégrée inédite PlastiLoop qui permet à ses clients de s'approvisionner en résines de plastique recyclées partout dans le monde, à travers une gamme de polymères structurés par application pour répondre à chaque besoin spécifique.

PlastiLoop apporte ainsi une solution concrète aux industriels, de plus en plus nombreux, désireux de s'engager dans un processus de recyclage du plastique afin de diminuer leur empreinte carbone et agir en faveur de l'économie de ressources.

Nouer des partenariats d'ampleur pour une gestion optimisée des ressources

Dans le cadre de son offre CircPack®, le Groupe noue des partenariats avec des industriels pour intervenir dès la phase de conception, afin d'améliorer la recyclabilité des produits et l'utilisation de matières premières dites secondaires.

Faurecia, société du groupe FORVIA, et Veolia ont signé un accord de coopération et de recherche pour développer conjointement des composés innovants pour les modules d'intérieur automobile, visant à atteindre une moyenne de 30 % de contenu recyclé d'ici 2025. Grâce à ce partenariat, les deux entreprises vont accélérer en Europe le déploiement de solutions innovantes d'intérieurs durables mises en œuvre dans les tableaux de bord, les panneaux de porte et les consoles centrales. Veolia commencera la production de ces matières premières secondaires sur ses sites de recyclage existants en France à partir de 2023.

Vers une définition internationale de l'économie circulaire

Veolia pilote les travaux de normalisation internationale ISO sur l'économie circulaire en présidant le comité technique qui lui est dédié : ISO/TC323.

L'objectif est de produire, d'ici 2024, un ensemble de documents (série ISO 59000) faisant consensus quant à la définition de l'économie circulaire, ses principes, les leviers d'actions à mobiliser ainsi que les indicateurs de circularité à utiliser.

Objectif et résultats

Dans le cadre de son plan Environnement 2020-2023, Veolia a pris pour cible de réaliser 6,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires liés à l'économie circulaire[1]. Cette cible concerne ses trois métiers : Déchets, Eau et Énergie.

(en milliards d'euros)	2018	2019	2020	2021	2022	Objectif 2023
Chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire	4,8	5,2	5,2	6,0	8,4	6,3

En 2022, le chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire progresse notablement en partie, entre autres, du fait de l'acquisition de sites Suez. Il dépasse d'ores et déjà l'objectif fixé pour 2023.

[1] *Le chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire est le chiffre d'affaires des entités qui réalisent plus de 50 % de leur chiffre d'affaires sur les activités suivantes : la collecte sélective et valorisation des déchets solides, liquides, dangereux, des sous-produits et des boues, la réutilisation de l'eau, les contrats de performance énergétique, l'exploitation des réseaux de chaleur, de vapeur et de refroidissement utilisant plus de 50 % d'énergie non fossile, la cogénération, les contrats de services industriels multi-activités.*

4.2.2.3.2 Valoriser les déchets et réduire la consommation de matières premières

Engagement

Les déchets résiduels sont le résultat ultime de toutes les phases de valorisation et de traitement. Veolia applique le principe hiérarchique de la gestion des déchets : il veille à prévenir leur production, recherche les voies de réutilisation, de recyclage et de valorisation et, en l'absence de valorisation possible, assure leur traitement.

Résolument engagé dans la voie de la valorisation, notamment à travers le développement de filières de valorisation des déchets qui lui sont confiés pour traitement (*cf.* section 4.2.2.3.2.1 *infra*) et des sous-produits de ses activités (*cf.* section 4.2.2.3.2.2 *infra*), Veolia contribue à réduire la consommation de matières premières par des tiers par la mise à disposition de matières secondaires.

Objectifs et résultats

Valorisation des déchets traités

	2018	2019	2020	2021	2022	Objectif 2023
Tonnage de déchets traités *(en millions de t)*	48,9	49,8	47,3	48,4	61,30	
Tonnage de matières valorisées issues des déchets traités *(en millions de t)*	10,0	9,8	9,4	9,9	12,00	
dont Tonnage de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia *(en kt)*	/	350	391	476	490	610
Chaleur produite à partir des déchets traités *(en millions de MWh)*	2,9	3,4	3,3	3,8	3,60	
Taux de valorisation matière des déchets traités *(en %)**	18 %	17 %	17 %	18 %	17 %	20 %
Taux de valorisation énergétique des déchets traités*	/	28 %	30 %	29 %	24 %	30 %
Taux d'abattement des déchets dangereux traités	81 %	86 %	82 %	84 %	86 %	↑

* *Méthodologie de calcul affinée en 2019 dans un sens plus restrictif.*

Après la diminution globale du tonnage de déchets traités en 2020, liée à l'impact de la crise sanitaire, la hausse importante de 2022 reflète les acquisitions externes.

Dans le cadre de son plan Environnement 2020-2023, Veolia a affiné la méthodologie de calcul de la valorisation énergétique des déchets en centre d'enfouissement (capture de méthane pour injection dans le réseau ou transformation en chaleur ou en électricité), dans un sens plus restrictif. Sur la base du périmètre 2019, les nouveaux objectifs sont d'atteindre un taux de valorisation matière de 20 % et un taux de valorisation énergétique de 30 %.

Au-delà de la performance des activités de valorisation de Veolia, ces indicateurs reflètent surtout la nature des contrats de Veolia avec ses clients : avec ou sans valorisation.

Parmi l'ensemble des déchets traités par le Groupe pour ses clients, certains sont dits dangereux. Veolia a pour objectif 2023 de poursuivre l'amélioration du taux d'abattement de l'ensemble des déchets dangereux traités, c'est-à-dire la performance de l'élimination de ce type de déchets.

Afin d'augmenter encore la valorisation des déchets en centre de tri, Veolia conduit des travaux de Recherche et Innovation sur :

- l'optimisation du tri : développement de technologies innovantes comme le tri télé-opéré (affinage du tri à l'aide d'écrans tactiles) et le tri par intelligence artificielle (Portik : reconnaissance automatique des objets) ;
- la recherche de solutions de recyclage pour les déchets complexes issus des nouvelles technologies : batteries électriques, équipements électroniques, plastiques ou panneaux photovoltaïques ;
- la production de combustibles dits « solides de récupération » (CSR), carburant alternatif pour les cimenteries ou centrales de production de chaleur et/ou d'électricité ;
- l'amélioration de nos procédés de recyclage chimique en Corée du Sud.

Il cherche aussi à diminuer la consommation de matières premières sur les installations qu'il exploite (*cf.* section 4.2.2.3.2.3 *infra*).

4.2.2.3.2.1 Valoriser les déchets des clients

Enjeux et démarche

En 2022, Veolia a collecté 42 millions de tonnes de déchets et en a traité 61,3 millions de tonnes.

La responsabilité du Groupe consiste à développer des technologies et des solutions innovantes et performantes de gestion des déchets permettant la valorisation (collecte sélective, valorisation matière et/ou énergétique), avec pour objectif de les proposer à ses clients industriels et collectivités, décisionnaires pour leur mise en œuvre.

Innover pour valoriser les nouveaux types de déchets

Veolia développe des technologies spécifiques de recyclage pour les nouveaux types de produits, comme les panneaux solaires en fin de vie, dont le gisement mondial atteindra plusieurs dizaines de millions de tonnes en 2050.
En 2020, GE Renewable Energy a signé un accord avec Veolia pour recycler les pales de ses éoliennes terrestres aux États-Unis. Premier contrat de ce type dans l'industrie éolienne américaine, il s'agit de transformer les pales en matière première utilisée dans le process de fabrication du ciment. Veolia utilise une solution de co-traitement qui a déjà prouvé son efficacité en Europe : les pales, composées principalement de fibres de verre, sont déchiquetées et la matière obtenue est utilisée dans les fours pour remplacer le charbon, le sable et l'argile nécessaires à la fabrication du ciment. Plus de 90 % de la matière est valorisée : 65 % comme matière première des cimenteries, et 28 % transformés en énergie nécessaire à la réaction chimique dans le four. Cette solution, déployable rapidement à grande échelle, accroît les avantages environnementaux de l'industrie éolienne.

2022 confirme le rôle majeur de Veolia dans le développement d'une agriculture durable

La reprise économique post-Covid avait déjà généré des tensions importantes sur le marché de l'énergie et des engrais. En effet, le premier engrais chimique utilisé – l'azote – est issu d'une réaction basée sur le gaz naturel. Cette tension s'est amplifiée de manière durable avec le conflit ukrainien. Si la Russie était bien connue pour son rôle dans l'approvisionnement en gaz naturel de l'Europe (et donc en azote), elle était aussi le premier fournisseur d'un autre engrais indispensable – les phosphates.

Pour conserver son autosuffisance alimentaire tout en réduisant les émissions de gaz à effet de serre liées à son activité agricole, l'Europe se tourne vers d'autres sources d'engrais.

Veolia, à travers ses filiales spécialisées, est le premier producteur d'engrais et amendements organiques en France (plus d'un million de tonnes). Issus de l'économie circulaire (biodéchets, boues, co-produits issus des industries agro-alimentaires), ces fertilisants sont identifiés comme l'une des solutions d'un modèle alimentaire durable.

La demande agricole pour ce type de fertilisants s'est ainsi fortement accentuée et Veolia, notamment via sa filiale SEDE, enregistre de très bons résultats en 2022.

Le développement du tri à la source des biodéchets des ménages, transformés en amendements organiques sur nos plateformes de compostage, permettrait à Veolia de confirmer son rôle d'acteur majeur d'une agriculture durable.

Lutter contre le gaspillage alimentaire

Depuis 2022, Veolia est membre de l'*International Food Waste Coalition,* une organisation à but non lucratif, créée pour encourager la collaboration et coordonner les actions visant à réduire les pertes et gaspillages alimentaires dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration en Europe.

Innovation dans le traitement des biodéchets avec la bioconversion

Veolia s'est engagé dans des initiatives de bioconversion qui consiste à élever des mouches qui produiront des larves se nourrissant de résidus organiques. Ces larves sont ensuite transformées en farine d'insectes utilisables en aquaculture, en substitution aux farines de poisson. Veolia s'est associé avec Entofood, une start-up française installée en Malaisie, pour l'installation d'une usine, ainsi qu'en France avec la start-up Mutatec. La larve de mouche présente un fort potentiel environnemental et de développement.

Recherche pour recycler le phosphore utilisé comme fertilisant en agriculture

Veolia travaille depuis 2012 au développement de voies de dépollution, de récupération et de recyclage des nutriments contenus dans les eaux usées, en partenariat avec des équipes académiques, des acteurs institutionnels et industriels en Europe.

Le phosphore, utilisé en agriculture (nutriment clé des fertilisants) et en alimentation animale, est essentiellement produit à partir d'extraction minière, or cette ressource est limitée.

Pour contribuer à réduire les impacts environnementaux et à répondre aux futures directives sur le recyclage du phosphore des eaux usées, Veolia a tout d'abord développé la solution Struvia™ pour la récupération du phosphore dans les effluents aqueux concentrés, comme les centrats de digestion par exemple, qui ouvre la voie à un recyclage du phosphore en Europe.

De nouveaux développements en cours portent sur la récupération du phosphore dans les boues et dans les cendres de boues d'épuration pour atteindre des taux de récupération supérieurs à 80 % afin de répondre à la réglementation en cours de mise en œuvre en Allemagne notamment.

Identifier de nouveaux modèles d'affaires circulaires

Veolia finance avec ENGIE une thèse intitulée « Eau-Énergie-Déchets, quelles innovations pour des nouveaux business models circulaires ? ». Cette thèse est hébergée par le Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique et livrera ses conclusions en 2024.

Au prisme des briques de l'économie circulaire (écoconception, extension de durée de vie, valorisation matière...), il s'agit d'identifier des modèles d'affaires permettant de répondre à l'enjeu des ressources disponibles en quantités limitées sur la planète.

4.2.2.3.2.2 Valoriser les déchets résiduels d'activités et limiter la production de déchets ultimes

Enjeux et démarche

Le Groupe génère des déchets ultimes, dont principalement :

- déchets résiduels issus de l'incinération (mâchefers et refiom, résidus d'épuration des fumées d'incinération des ordures ménagères) et du tri et recyclage des déchets non dangereux (refus de tri) pour le métier Déchets ;
- déchets de combustion (mâchefers et cendres volantes) pour le métier Énergie ;
- boues issues du traitement des eaux usées municipales pour le métier Eau.

Dans tous ses métiers, Veolia propose à ses clients des solutions pour réduire la production de déchets ultimes.

Évolution de la production de déchets résiduels et déchets ultimes produits

Métiers	Déchets résiduels produits	2018	2019	2020	2021	2022	dont part valorisée en 2022	Déchets ultimes en 2022
Déchets	Mâchefers [1] *(en kt)*	1 119	1 090	1 124	1 128	1 168	0.931	81
	Autres déchets non dangereux produits *(en kt)*	1 893	1 916	1 947	2 603	2 753	/	2753
	Déchets dangereux produits *(en kt)*	796	865	997	1 018	1 226	/	1226
Énergie	Quantité de mâchefers et de cendres [2] *((en kt)*	1 128	1 181	1 171	1 243	1 232	0.705	363
Eau	Boues issues du traitement des eaux usées [3] *(en kt de matière sèche)*	706	714	628	504	915	0.726	251

(1) Périmètre : mâchefers issus des incinérateurs de déchets non dangereux exploités par Veolia, pour lesquels Veolia a la responsabilité contractuelle de la gestion après production. Le tonnage total de mâchefers produits (incluant ceux pour lesquels Veolia n'a pas la charge contractuelle de la gestion après production et donc pas de moyen d'action sur leur potentielle valorisation) est de 1 806 Kt en 2022.
(2) Pour les activités de production et de distribution de chaleur supérieures à 100 GWhTh.
(3) Pour les stations d'épuration d'une capacité de traitement des eaux usées supérieure à 100 000 équivalent habitants. L'historique a été recalculé pour intégrer les boues méthanisées pour production de biogaz.

La production plus importante de déchets résiduels issus du métier Déchets est liée à l'augmentation des capacités de traitement pour certains types de déchets, notamment les déchets dangereux, selon l'un des axes du plan stratégique Impact 2023.

Objectifs et résultats

Taux de valorisation des principaux déchets résiduels issus des activités du Groupe

(en %)	2018	2019	2020	2021	2022	Objectif 2023
Taux de valorisation des mâchefers (résidus de l'incinération des déchets) [1]	92,2 %	92,5 %	93,6 %	89,3 %	93,1 %	90 %
Taux de valorisation des résidus de combustion (mâchefers, cendres) du métier Énergie	-	74 %	70 %	72 %	70,5 %	70 %
Taux de valorisation des boues issues du traitement des eaux usées	58 %	64,0 % [2]	66,0 %	75 %	72,6 %	> 75 %

(1) Périmètre : mâchefers dont Veolia est contractuellement responsable de la gestion.
(2) Depuis 2019, cet indicateur intègre les boues valorisées énergétiquement (en biogaz).

La baisse de valorisation des résidus de combustion est liée à une demande plus faible pour la réutilisation de ces sous-produits, ainsi qu'à l'intégration de nouvelles unités qui ne valorisent pas les sous-produits à ce stade.

Limiter et valoriser les résidus d'incinération des déchets

La valorisation des mâchefers, résidus solides non combustibles de l'incinération est réglementée selon leur origine. Après une période de maturation et selon leur composition, ils peuvent être valorisés en matériaux de construction routière. En quantité, ils représentent environ 17 % des déchets non dangereux incinérés.

Veolia est responsable contractuellement de la gestion de 65 % des mâchefers produits par les incinérateurs qu'il exploite, soit environ 1,2 million de tonnes, dont 93,1 % ont été valorisés en 2022. La valorisation est soumise au lancement des chantiers de construction ou de rénovation de routes. Ce marché n'est pas constant et en 2021 certains chantiers ont été retardés du fait de la crise sanitaire. Les mâchefers prêts à être utilisés ont été stockés sur les plateformes de préparation des mâchefers et ont été valorisés en 2022, le marché de la construction des routes ayant repris en 2022.

Lorsqu'ils ne peuvent être valorisés, les mâchefers sont stockés dans un centre de stockage de déchets ménagers et assimilés.

Les résidus d'épuration des fumées sont, après stabilisation, stockés en centres de stockage de déchets dangereux ultimes. En quantité, ils représentent environ 3 % des déchets non dangereux incinérés.

Limiter et valoriser les résidus de combustion des installations thermiques

La combustion des combustibles solides (charbon, lignite ou biomasse) produit des cendres : les résidus solides appelés mâchefers et les cendres volantes. Ces dernières sont captées par les dispositifs de dépoussiérage pour n'émettre dans l'atmosphère qu'une quantité infime de poussières.

Veolia s'attache à :

- limiter la production des déchets de combustion par l'amélioration des techniques de combustion ;
- les traiter ou les valoriser selon les réglementations locales.

Valoriser les boues issues du traitement des eaux usées

Le traitement des eaux usées génère des boues qui concentrent la charge organique et minérale préalablement contenue dans les eaux.

Avec la croissance démographique et le traitement toujours plus sophistiqué des systèmes d'assainissement, collectivités publiques et industriels sont confrontés à des volumes de boues croissants. L'enjeu de Veolia est de les transformer, afin de réduire les coûts liés à leur gestion et de les valoriser :

- sous forme de produits utilisables en agriculture (épandage ou compostage) quand la qualité des boues et la disponibilité de sols receveurs le permettent (47 % en 2022), ou dans l'industrie ;
- sous forme d'énergie (26 % en 2022) : méthanisation, utilisation comme combustible de substitution, incinération avec valorisation énergétique.

Veolia promeut des solutions de valorisation des boues. Le Groupe veille à garantir en continu une qualité de boue compatible avec la filière de destination choisie par le client. L'objectif fixé pour 2023 est de valoriser plus de 75 % des boues issues du traitement des eaux usées.

4.2.2.3.2.3 Réduire la consommation de matière sur les sites exploités

Enjeux

Les matières premières consommées (hors combustibles) sont principalement les réactifs utilisés pour la production d'eau potable et le traitement des eaux usées (urée, ammoniaque, coagulants et floculants notamment). Leur consommation est suivie en interne et les émissions de gaz à effet de serre associées sont incluses dans le scope 3 du Groupe (*cf.* section 4.2.3.3.1 *infra*).

Démarche

Veolia optimise la consommation de matières premières et l'efficacité de leur utilisation :

- sur le plan économique : par un objectif de réduction de coûts ;
- sur le plan environnemental : par les objectifs de réduction des émissions gaz à effet de serre du Groupe.

Dans le métier Eau, plusieurs solutions optimisent les consommations de matière :

- Hubgrade Performance, une solution numérique de Veolia, optimise en continu la consommation d'énergie et de produits chimiques des usines d'assainissement, avec des gains allant jusqu'à 50 % d'économie pour les produits chimiques ;
- Centaurus, une solution numérique de Veolia, est un support digital à destination des experts pour créer et modéliser des usines performantes et sobres ;
- procédés de type Anitamox, pour réduire à la fois l'énergie consommée sur site et la consommation de réactifs chimiques (procédés en développement et opérationnels sur 35 sites).

4.2.3 LUTTER CONTRE LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE

4.2.3.1 Risques et opportunités

Le dérèglement climatique engendre des risques et des opportunités de différentes natures, et à plusieurs niveaux. Le dérèglement climatique entraîne des risques physiques auxquels Veolia et ses clients doivent s'adapter, et la nécessaire transition vers une économie bas carbone génère des risques de transition. Ces dynamiques sont également porteuses d'opportunités commerciales pour le Groupe. Un des métiers de Veolia est d'aider ses clients à réduire leur empreinte carbone, ce qui peut conduire le Groupe à prendre sur son bilan des activités émettant des gaz à effets de serre pour pouvoir les décarboner.

Ces deux catégories de risques peuvent avoir une incidence négative sur l'entreprise, en raison :

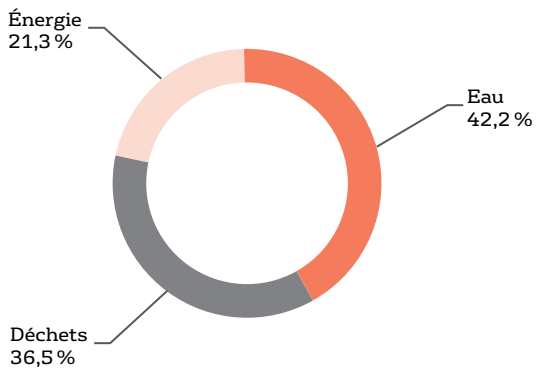
- des conséquences liées à l'augmentation en fréquence et en sévérité d'événements naturels extrêmes (risques extrêmes) ou à une évolution progressive et défavorable des conditions climatiques (risques chroniques), notamment pour les métiers de l'Eau et de l'Énergie ;
- de l'évolution des réglementations, en particulier sur la production d'énergie et les marchés de quotas de CO_2, qui illustre également l'impact négatif des risques de transition sur le modèle d'affaires du Groupe.

Le détail de ces différents risques est présenté au chapitre 1, section 1.3.2 « Facteurs pouvant influencer les métiers » *supra* et au chapitre 2, section 2.2.2.1 « Risques liés au dérèglement climatique et aux catastrophes naturelles » *supra* et section 2.2.2.4 Risques liés aux évolutions réglementaires, notamment en matière sanitaire ou environnementale » *supra*.

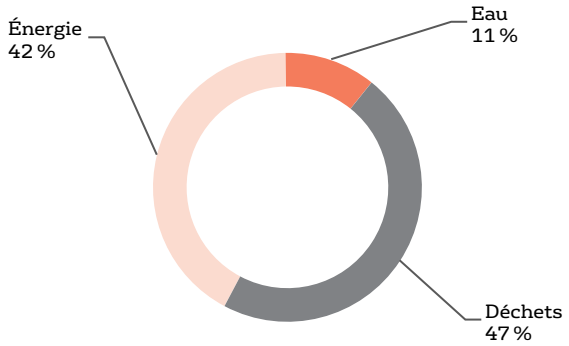
Afin de contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique, Veolia est engagé pour lui-même et ses clients dans la mise en œuvre de solutions visant à réduire l'émission de gaz à effet de serre (GES) et à limiter l'évolution du climat (*cf.* section 4.2.3.2 *infra*).

En 2022, les émissions directes (scope 1)[1] et indirectes liées aux achats d'énergie (scope 2)[2] de GES émises par les activités gérées par le Groupe sont de 33,6 millions de tonnes eq. CO_2. Elles proviennent pour 42 % de son métier Énergie (liées à l'exploitation de réseaux de chaleur principalement) et pour 47 % de son métier Déchets (principalement des émissions de méthane[3] (CH4) dans les centres de stockage de déchets et des émissions de dioxyde de carbone (CO_2) par les incinérateurs). La répartition des émissions de GES (scopes 1 et 2) par métiers n'est pas directement corrélée à la répartition du chiffre d'affaires par métier (*cf.* schéma ci-dessous). Le Groupe calcule aussi les autres émissions indirectes (scope 3)[4] : les émissions liées aux postes significatifs du scope 3 représentent 46,8 % du total des émissions générées par l'activité du Groupe (scopes 1, 2 et 3) (*cf.* section 4.2.3.3.1 *infra*). L'activité de Veolia permet aussi d'éviter des émissions (scope 1, 2 et 3) chez ses clients.

Chiffre d'affaires par métier (%)



Émissions GES par métier (scope 1 et 2)



En plus de soutenir et d'incarner la transition vers une économie bas carbone, en 2022 Veolia a :

- renforcé sa démarche d'adaptation aux effets physiques du dérèglement climatique en initiant une démarche d'évaluation des conséquences opérationnelles des risques physiques chroniques et extrêmes afin d'identifier les meilleures stratégies d'adaptation au niveau local ;
- revu le traitement des risques physiques liés au changement climatique dans le cadre de la mise à jour de la cartographie des risques du Groupe (*cf.* chapitre 2, section 2.2.2.1 « Risques liés au dérèglement climatique et aux catastrophes naturelles » *supra*.

Globalement, les évolutions de la réglementation sont porteuses de nouvelles opportunités de marché pour les activités du Groupe (*cf.* chapitre 1, section 1.2.1 « Le programme stratégique de Veolia pour la période 2020-2023 » *supra* ; section 1.2.2 « Modèle d'affaires » *supra*) :

- acteur de la transition bas carbone, Veolia apporte à ses clients des solutions afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre (efficacité énergétique, recours aux énergies renouvelables, captage et valorisation du méthane, valorisation matière et énergétique des déchets, *cf.* chapitre 1, section 1.3 *supra*). En 2022, les GES évités chez ses clients grâce à l'action du Groupe représentent 14,1 Mt CO_2 eq *(cf.* section 4.2.3.3.2 *infra)* ;
- le Groupe est aussi engagé dans la mise en œuvre de solutions d'adaptation aux effets des dérèglements climatiques en particulier dans la gestion du petit et du grand cycle de l'eau *(cf.* chapitre 1, section 1.3.1.1 *supra ;* section 4.2.3.2.2 « Scénarios d'adaptation » *infra).*

Les activités Recherche et Innovation du Groupe contribuent pleinement au développement de solutions de réduction des émissions de GES, d'optimisation des consommations énergétiques et de solutions techniques pour l'adaptation au dérèglement climatique (*cf.* chapitre 1, section 1.4.3 *supra*), l'accompagnement à la résilience des territoires étant porté par le pôle d'ingénierie conseil Seureca (*cf.* section 4.2.3.2.2 *infra*).

[1] *Émissions directes de GES (scope 1) : Émissions directes provenant des installations fixes ou mobiles situées à l'intérieur du périmètre organisationnel, c'est-à-dire émissions provenant des sources détenues ou contrôlées par l'organisme comme : combustion des sources fixes et mobiles, procédés industriels hors combustion, biogaz des centres de stockage de déchets, fuites de fluides frigorigènes.*

[2] *Émissions indirectes liées aux achats d'énergie (scope 2) : Émissions indirectes associées à la production d'électricité, de chaleur ou de vapeur importée pour les activités de l'organisation. Veolia inclut aussi les pertes des réseaux de distribution d'électricité et de chaleur opérés par le Groupe.*

[3] *Le pouvoir de réchauffement sur 100 ans du méthane biogénique (CH4) est 28 fois plus important que celui du dioxyde de carbone (CO2), rapport du GIEC AR5, 2014.*

[4] *Autres émissions indirectes (scope 3) : les autres émissions indirectement produites par les activités de l'organisation qui ne sont pas comptabilisées dans le scope 2 mais qui sont liées à la chaîne de valeur complète comme : l'achat de matières premières (électricité, chaleur ou gaz pour une activité de distribution...), de services ou autres produits (réactifs...), déplacements des salariés, transport amont et aval des marchandises, gestions des déchets générés par les activités de l'organisme, utilisation et fin de vie des produits et services vendus, immobilisation des biens et équipements de productions...*

4.2.3.2 Politique et engagements

4.2.3.2.1 Engagements et objectifs

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia a pris pour engagement de combattre les pollutions et d'accélérer la transition écologique (*cf.* section 4.1.2 *supra*).

Cet engagement se décline en plusieurs objectifs, dont celui de lutter contre le dérèglement climatique. Pour illustrer cet objectif, le Groupe a défini deux cibles 2023, l'une pour la réduction des émissions de GES, l'autre pour augmenter les émissions de GES évitées à des tiers.

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Résultat 2020	Résultat 2021	Résultat 2022	Cible 2023
Combattre les pollutions et accélérer la transition écologique	**Lutte contre le dérèglement climatique**	13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	• Réduction des émissions de GES : progression du plan d'investissements visant à éliminer le charbon en Europe d'ici à 2030	8 %	17 %	30 %	30 % des investissements totaux à réaliser [1]
			• Émissions évitées : contribution annuelle aux émissions de GES évitées (évaluées au regard de scénarios de référence) - FE IEA2013 [2]	12,5 Mt CO_2 eq	12,4 Mt CO_2 eq	14,1 Mt CO_2 eq	15 Mt CO_2 eq
Sponsor		Claude Laruelle		Membre du comité exécutif, directeur général adjoint en charge des Finances, du Digital et des Achats			

(1) Le budget des investissements dans de nouvelles formes d'énergie visant à éliminer le charbon sur le périmètre Europe d'ici à 2030 a été initialement évalué à 1,274 Md€ entre 2019 et 2030. Fin 2022, ce budget est réévalué à 1,584 Md€.
(2) Facteurs d'émissions de l'électricité (FE IEA) utilisés pour fixer la cible du plan Impact 2023. Les FE IEA 2021 mis à jour dans l'outil de reporting Global Report en 2021 donnent une valeur de 13 Mt CO_2 eq en 2022.

Veolia souscrit aux conclusions du premier volet du 6e rapport d'évaluation du GIEC d'août 2021 qui soulignent l'augmentation de la fréquence et de l'intensité des changements climatiques et rappelle l'urgence de réduire les émissions de manière rapide et importante pour limiter le réchauffement à 1,5 °C. Les rapports parus en 2022 ont également mis en lumière la nécessaire articulation et la bonne cohérence entre les trajectoires de réduction des GES et les plans d'adaptation aux effets du dérèglement climatique.

Le Groupe contribue pleinement à la démarche de neutralité carbone des sites sous sa responsabilité opérationnelle. Cette démarche s'articule autour de quatre axes complémentaires :

Axe n° 1 : La réduction des émissions GES du Groupe s'appuyant sur la mesure et le reporting des émissions de GES des scopes 1, 2 et 3 (cf. section 4.2.3.3.1 infra).

La responsabilité de Veolia est différenciée :

- sur ses actifs de production détenus en propres, en particulier en investissant pour éliminer le charbon sur le périmètre Europe d'ici à 2030, pour un montant évalué à hauteur de 1,5 milliard d'euros (382 millions d'euros d'ores et déjà investis à fin 2022) et en investissant pour capter le méthane sur ses installations de déchets non dangereux (plan en accélération);
- sur les activités et services pour lesquels le Groupe exerce le contrôle opérationnel où les décisions (choix du mix énergétique, investissements) sont partagées avec ses clients ou portées par eux ;
- dans sa chaîne de valeur, selon la capacité d'influence du Groupe.

En 2019, Veolia avait pris l'engagement de réduire de 22 % ses émissions de gaz à effet de serre (scope 1 et scope 2) d'ici à quinze ans, soit en 2034, par rapport au périmètre opérationnel de l'année de référence 2018 [5]. Cet objectif, compatible avec l'ambition de l'Accord de Paris (trajectoire en dessous de 2 °C) avait été validé par la Science Based Targets Initiative (SBTi) [6].

En septembre 2021, Veolia a signé la Business Ambition for 1,5 °C de la *Science based targets initiative* et rejoint la Race to Zero de l'UNFCCC. Conformément à cet engagement, la feuille de route du Groupe sera soumise au *SBTI* avant fin 2023 et tiendra compte de la très forte évolution du périmètre de Veolia avec l' acquisition de Suez.

Principaux leviers de réduction des émissions de gaz à effet de serre à court terme

	2020	2021	2022	Objectif 2023
CO_2 : Progression du plan d'investissements visant à éliminer le charbon en Europe d'ici à 2030 [1] (en % par rapport à la cible 2030)	8,1 %	17,0 %	30 %	30 %
CH_4 : Taux de captage du méthane *(en %) (périmètre courant)*	56,5 %	56,3 %	55,6 %	55 %

(1) Le budget des investissements dans de nouvelles formes d'énergie visant à éliminer le charbon sur le périmètre Europe d'ici à 2030 a été initialement évalué à 1,274 Md€ entre 2019 et 2030. Fin 2022, ce budget est réévalué à 1,584 Md€.

Les deux leviers principaux à court terme (horizon 2034) pour la réduction des émissions sont la sortie du charbon et l'amélioration du captage du méthane.

[5] Le périmètre retenu pour le calcul des variations d'émissions de GES dans le cadre de l'initiative SBT est le périmètre opérationnel 2018. En cas de cessation de contrat, il ne sera plus comptabilisé de variation d'émissions, les variations antérieures restant acquises.
[6] L'initiative SBTi fournit aux entreprises des trajectoires de réductions d'émissions GES permettant de calculer de combien elles doivent réduire leurs propres émissions et dans quels délais pour contribuer à l'Accord de Paris sur le climat. https://sciencebasedtargets.org/companies-taking-action.

En 2019, le Groupe a défini un programme d'investissements de 1,274 milliards d'euros pour transformer ses installations fonctionnant au charbon en Europe à horizon 2030. Cet objectif est bien engagé. Les investissements 2022 ont porté principalement sur des installations en Pologne et République tchèque. En raison de la durée des chantiers de transformation, les premiers effets significatifs interviendront sur l'exercice 2023 pour des premières mises en service qui ont eu lieu fin 2022.

Le taux moyen de captage du méthane (à périmètre courant) sur les sites de stockage des déchets est de 55,6% en 2022 (au-dessus de 85% en Europe). L'objectif pour 2023 est de maintenir ce taux global au-dessus de 55%, dans l'attente des premiers effets du plan de capture sur les sites de stockage en Amérique latine (70 millions d'euros d'investissements prévus pour porter le taux de captage de 40% à 70% dans cette zone à horizon 2026). D'autres programmes d'investissement sont à l'étude pour des installations en Asie et en Australie.

En complément, d'autres leviers de réduction à court terme sont en cours de déploiement: efficacité énergétique dans le pompage de l'eau, recours à l'énergie renouvelable, notamment solaire, pour autoconsommation sur nos sites, récupération de chaleur industrielle et dans les réseaux d'eau, récupération de froid dans les terminaux méthaniers, véhicules électriques (utilitaires et collecte de déchets).

Axe n° 2 : le développement de solutions pour permettre à ses clients d'éviter des émissions, à travers la généralisation de l'économie circulaire et la valorisation de l'énergie fatale.

Émissions de GES évitées, liées au programme stratégique 2020-2023

(en Mt CO_2 eq)	2020	2021	2022	Objectif 2023
Émissions évitées - FE IEA 2013* [(1)] (périmètre courant)	12,5	12,4	14,1	15

* *Ce calcul intègre la Preliminary guidance on accounting avoided emissions for the waste and recycling sector (EIT Climate KIC – January 2020) et des émissions évitées liée à l'activité énergie (cogénération et production d'énergie renouvelable et alternative).*

(1) Facteurs d'émissions de l'électricité (FE IEA) utilisés pour fixer la cible du plan Impact 2023. Les FE IEA 2021 mis à jour dans l'outil de reporting Global Report en 2021 donnent une valeur de 13 Mt CO_2 eq en 2022.

Veolia, au travers de ses activités, permet à ses clients et des tiers de diminuer leurs émissions par rapport à une situation de référence plus carbonée. Ces émissions évitées, correspondent essentiellement à la valorisation énergétique et le recyclage des déchets ainsi que la production d'énergie renouvelable.

Les émissions évitées augmentent de près de 14 % entre 2021 et 2022, passant de 12,4 à 14,1 millions de tonnes eq. CO_2. Cette augmentation est principalement liée à l'intégration de Suez dont les activités apportent près de 1,48 Mt. À noter également la mise en service de la centrale biomasse de Kanda (Japon) (0,27 Mt) et l'apport de l'activité de Services Énergétiques aux Bâtiments qui est consolidé pour la première année dans le reporting du Groupe (0,26 Mt).

En 2022, le Groupe a réalisé une revue critique de sa méthodologie pour en assurer la conformité avec les derniers standards comme le rapport Pilier B de la Net Zéro Initiative ou encore les travaux de l'association Record sur le recyclage des déchets. Veolia a également participé activement à l'élaboration de la *Guidance on avoided emissions* du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

Axe n° 3 : la capture du CO_2

Afin de neutraliser ses émissions résiduelles (celles qu'il ne peut ni éviter, ni réduire), le Groupe développe des solutions (technologiques ou naturelles) de capture du CO_2, mises en œuvre au sein, ou en dehors de sa chaîne de valeur.

Le Groupe continue de développer son offre de service de capture de carbone sur les fumées industrielles pour l'utilisation directe du CO_2. En 2022, une structuration de la feuille de route Innovation a permis de définir les axes stratégiques de développement allant de la capture sur les installations clés à l'utilisation du CO_2 dans de nouvelles boucles de matières en passant par la séquestration et les solutions fondées sur la nature.

Axe n° 4 : la compensation volontaire des émissions de GES

La compensation volontaire est par définition optionnelle, elle ne contribue pas à la trajectoire Net Zéro d'une entreprise, mais représente néanmoins une contribution à la neutralité carbone globale à l'échelle planétaire qui reste encouragée. Compte tenu des leviers de réduction importants de nos émissions directes et des capacités d'investissement dont il dispose, le Groupe ne fait pas de la compensation volontaire une priorité. Pour autant, le Groupe a participé au développement du Label bas carbone français au travers de I4CE, et met en œuvre la compensation volontaire des émissions de certains de ses contrats à la demande de ses clients (ex. contrat d'eau du SEDIF en France neutre en carbone, soit 4,6 millions d'usagers). Le Groupe s'inscrit par ailleurs dans des mécanismes de marché permettant de générer des crédits carbone, en particulier sur ses centres de stockage de déchets en Amérique latine, qui offrent la possibilité à d'autres acteurs de mettre en œuvre la compensation volontaire de leurs émissions.

4.2.3.2.2 Trajectoires d'émissions et scénarios climat

En 2020, Veolia s'est engagé dans une revue de son plan stratégique Impact 2023, en utilisant en particulier les outils d'analyse par scénarios appliqués aux problématiques du dérèglement climatique. L'analyse de scénario utilisée a permis d'estimer les risques et opportunités associés tant aux risques physiques sélectionnés qu'aux risques liés à la transition vers une économie bas carbone. Concernant les risques physiques, le Groupe étant déjà doté d'outils d'analyse des risques naturels et d'indicateurs associés aux principaux risques physiques identifiés (stress hydrique et inondations) [7], l'étude a permis d'estimer leur impact sur la cartographie des risques du Groupe à court, moyen et long termes, ainsi que de les financiariser (*cf.* chapitre 2, section 2.2.2.1, « Risques liés au dérèglement climatique et aux catastrophes naturelles » *supra*). Le choix des scénarios de transition a intégré les plans de relance mis en œuvre après la première vague de la pandémie de Covid dans les géographies sur lequel le Groupe opère : ces plans donnent en effet une part importante aux financements des activités de transition bas carbone, en Europe comme en Asie.

[7] *Cf. indicateurs du plan d'objectifs environnementaux 2020-2023.*

Le comité de pilotage interne, sous présidence du sponsor Climat au comité exécutif, composé en particulier des directeurs de la stratégie et de l'innovation, du développement durable, et des principales BUs, a retenu une quinzaine d'opportunités business et une dizaine de risques qui sont intégrées dans la revue du planning stratégique.

Par ailleurs, Veolia a contribué à faire émerger des outils pragmatiques pour mettre en œuvre cette recommandation de la TCFD[8] et plus récemment des lignes directrices non contraignantes sur l'information non financière de la Commission européenne sur l'utilisation de scénarios climat. Veolia a co-piloté l'étude AFEP « Aider les entreprises à bâtir leurs scénarios énergie-climat » et participé à la European Lab Project Task Force (PTF) on climate-related reporting de EFRAG sur l'identification des bonnes pratiques, en particulier l'utilisation de scénarios climat.

Scénarios de transition

Les cibles – à horizon 15 ans – de réduction des émissions de GES sur le périmètre opérationnel de Veolia ont été validées par l'initiative Science Based Targets, compatibles avec les objectifs de l'Accord de Paris sur le climat.

Veolia acteur responsable de la transition énergétique : vers la substitution du charbon thermique

Les activités de Veolia utilisant du charbon représentaient 2,9 % de son chiffre d'affaires et 31 % des émissions directes des activités sous contrôle opérationnel du Groupe en 2017. Veolia a décidé de prendre position sur la production de chaleur et d'électricité à partir de charbon.

En 2018, le conseil d'administration a adopté un plan de substitution du charbon thermique. Veolia s'est engagé à ne pas développer ou acquérir de nouvelles activités utilisant du charbon, sauf les activités visant précisément à substituer au charbon des énergies moins émettrices de gaz à effet de serre. Plutôt que s'en défausser par cession, le Groupe est engagé à convertir ses activités existantes afin d'éliminer totalement à terme l'impact CO_2 de l'usage du charbon en combinant divers leviers : l'amélioration du rendement énergétique par la mise en œuvre de solutions d'efficacité de la production et des réseaux d'énergie, ainsi que la substitution du charbon, soit par des combustibles alternatifs (déchets, biomasse, gaz), soit par l'utilisation de chaleur fatale récupérée. Cet engagement fait l'objet d'un suivi annuel par le comité recherche, innovation et développement durable du conseil d'administration.

Veolia se fixe, dans son plan Environnement 2020-2023, un objectif sur le taux d'avancement des investissements visant à convertir les centrales à charbon en Europe d'ici 2030 sur les sites où Veolia a la maîtrise des investissements.(382 millions d'euros d'ores et déjà investis à fin 2022) et en investissant pour capter le méthane sur ses installations de déchets non dangereux (plan en accélération).

Veolia s'est engagé en faveur d'un prix du carbone robuste et prévisible en signant, dès septembre 2014, la déclaration d'engagement de la Banque mondiale. En avril 2015, le Groupe s'est engagé en soutenant l'initiative CEO climate leaders du Forum économique mondial. En mai 2015, Veolia Environnement a signé les Business Leadership Criteria du Global Compact, la Carbon Pricing Leadership Coalition et celui de l'AFEP-MEDEF, son président-directeur général militant pour une redevance carbone qui permette de taxer la pollution par les gaz à effet de serre et de redistribuer directement ces fonds aux projets d'atténuation. Dans le 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.

Contribuer à la neutralité carbone des territoires

Veolia contribue activement aux réductions des émissions de GES des territoires et des pays où il exerce son activité.

En 2018-2019, Veolia a participé à l'étude Zéro Émission Nette 2050 (ZEN 2050) portée par Entreprises pour l'environnement (EPE), contribution d'un groupe multisectoriel d'entreprises à la réflexion sur la Stratégie nationale bas carbone (SNBC) de la France.

Veolia a contribué, avec Imperial College of London, à l'Étude sur les émissions de GES du secteur des déchets au Royaume-Uni, et estimation du potentiel de contribution à la réduction des émissions pour les 4e et 5e budgets carbone du pays.[9]

Le Groupe milite pour une comptabilité scientifique des émissions de gaz à effet de serre (GES). L'outil d'empreinte carbone des contrats et offres développé par Veolia, GreenPath (*cf.* section 4.2.1.5), est vérifié par le CITEPA – organisme scientifique de référence – conforme au Bilan Carbone®, au GHG Protocol et aux normes ISO. En 2019, Veolia a aussi initié la rédaction d'un « Guide des principes méthodologiques pour le calcul des émissions évitées par le secteur du traitement et de la valorisation des déchets » sur un financement européen [10] et présenté ces travaux au sein des fédérations européennes pour un projet à cette échelle. Veolia participe aussi au comité de normalisation ISO sur la neutralité Carbone.

Le Groupe est aussi engagé dans la valorisation des solutions bas carbone amenant à des émissions évitées et participe aux ECO-PROFIL des matières plastiques recyclées réalisés par le Syndicat national des régénérateurs de matière plastique (SRP). En 2021, le SRP a remis à ses clients des certificats représentant une économie potentielle de 1 million tonnes équivalent CO_2.

Scénarios d'adaptation

Veolia prend aussi en compte dans sa réflexion stratégique les implications physiques des scénarios de réchauffement approuvés par le GIEC. En 2022, le Groupe a ainsi enrichi sa démarche d'adaptation en initiant des analyses d'exposition et de vulnérabilités de ses activités sur la base d'un scénario de réchauffement global atteignant 4 °C à l'horizon 2100 (SSP5-RCP8.5). Ces travaux permettent d'appréhender les conséquences du dérèglement climatique sur les différentes activités de Veolia et les impacts sur les infrastructures exploitées pour le compte de ses clients. Ainsi, les équipes peuvent intégrer aux services qu'elles proposent des mesures d'adaptation garantissant la continuité de service et contribuant autant à la résilience du Groupe qu'à celle de ses clients.

[8] *La TCFD (Task Force on Climate related Financial Disclosures), instituée par le FSB – Financial Stability Board – du G20, a émis en 2017 des recommandations concernant la transparence des entreprises en matière de climat, pour permettre aux acteurs de l'investissement de favoriser la réduction des émissions de gaz à effet de serre et les actions d'adaptation, reprises à travers les lignes directrices non contraignantes de la Commission européenne en juin 2019.*

[9] *An exploration of the resource sector's greenhouse gas emissions in the UK, and its potential to reduce the carbon shortfall in the UK 4th and 5th carbon budgets.*

[10] *Preliminary Guidance on Accounting for Avoided Emissions in the Waste Management and Recycling Sector, projet financé par l'EIT Climate KIC en 2019, initié par Veolia et réalisé avec Quantis, The Gold Standard Foundation, WBCSD, Paprec, Séché Environnement et Suez.*

A date, Veolia a identifié deux principaux risques physiques dont l'évolution due aux effets du dérèglement climatique est susceptible d'impacter négativement ses activités: le stress hydrique et les inondations. Ainsi, dans le cadre de son plan Environnement 2020-2023, Veolia a défini un nouveau périmètre de sites à forts enjeux de stress hydrique (*cf.* section 4.2.5.3.1 *infra*) avec pour objectif de réaliser un diagnostic sur 95 % de ces derniers à l'aide d'un outil d'analyse de risque et d'impact [11]. Veolia intègre également un indicateur pour identifier et agir sur les sites que le Groupe opère dans les zones à forte exposition aux inondations [12] : ce risque physique (catastrophe naturelle), exacerbé par les risques liés au dérèglement climatique, est l'un des risques principaux du Groupe. (*cf.* chapitre 2, section 2.2.2.1 « Risques liés au dérèglement climatique et aux catastrophes naturelles » *supra*).

Gestion du risque inondation[13]

	2021	2022	Objectif 2023
Taux de mise en place d'un plan d'adaptation au risque inondation sur les sites à enjeu	30 %	30 %	↑

Contribuer à l'adaptation des territoires au dérèglement climatique

Veolia accompagne le développement des territoires et participe à leur résilience en leur proposant des offres de solutions d'adaptation (1) au dérèglement climatique et, plus largement, (2) aux stress et aux chocs qu'ils peuvent subir. Les services proposés par le Groupe à ses clients recouvrent notamment:

- la gestion optimisée du grand cycle de l'eau et protection de la ressource/biodiversité ;
- la réutilisation des eaux usées permettant de réduire la pression sur les ressources et les conflits d'usage ;
- la sobriété et communication aux citoyens pour l'encouragement de comportements de consommation plus vertueux ;
- la maîtrise de l'assainissement urbain par temps de pluie afin de limiter les risques d'inondation, les impacts sanitaires et sur la biodiversité, les cours d'eau et les plages ;
- la limitation des îlots de chaleurs urbains ;
- l'intégration des événements extrêmes dans la conception des usines pour nos clients afin d'assurer la protection des biens et la poursuite des services essentiels (épuration, distribution et traitement d'eau) ;
- la gestion de crise et les plans de continuité des services essentiels (ea**u, énergie, gestion des déchets...) en cas d'événements extrêmes.**

À ce titre, Veolia a développé de nombreuses références, notamment dans les métiers de production et de gestion de l'eau:

- le Groupe a ainsi développé de nombreux projets d'anticipation et de gestion de crise au niveau du grand cycle de l'eau favorisant également la protection de la biodiversité (Aguas de Galicia, Guadalquivir en Espagne) et bénéficie de nombreuses références en gestion des ressources souterraines et de surface pour l'optimisation des usages ;
- **via son entité Aquatec en Espagne, Veolia propose un système d'évaluation et d'alerte multi-risques (vents, incendies, neige, inondations..) ainsi qu'un accompagnement sur la définition des mesures et des protocoles d'urgence pour aider les collectivités à élaborer leur plan d'action ;**
- **au Chili, la filiale Aguas Andinas a déployé un plan d'investissement dédié à l'adaptation aux effets du dérèglement climatique pour faire face à la sécheresse, aux événements de turbidité, au vieillissement et à la dégradation des infrastructures. Les actions entreprises comprennent par exemple la construction de solutions de stockage d'eau en surface grâce auxquelles la ville de Santiago a augmenté son autonomie en eau. De nombreuses campagnes de communication et sensibilisation des citoyens complètent ce dispositif.**

Par ailleurs, le Groupe propose également des services d'identification des risques et de planification au bénéfice de la protection des ressources et de la résilience des infrastructures et des services publics, notamment grâce à son pôle d'ingénierie conseil Seureca et son entité Aquatec en Espagne:

- dans le cadre de l'initiative 100 Resilient Cities dont Veolia est partenaire stratégique, le Groupe a accompagné en 2016 la Nouvelle-Orléans dans le déploiement de sa stratégie de résilience via un pilote en partenariat avec le réassureur SwissRe. Le projet a mené à l'évaluation fine de l'exposition aux risques physiques climatiques (principalement inondations et ouragans) des infrastructures hydrauliques de la ville ;
- **de la même manière, Veolia a également travaillé avec le Milwaukee Metropolitan Sewerage District pour la définition de la stratégie de résilience de la région de Milwaukee (USA). Le plan, publié en 2019, s'est appuyé sur une analyse des risques et des enjeux du territoire hiérarchisés lors d'ateliers avec les parties prenantes du territoire. Le cadre stratégique fournit des recommandations opérationnelles en termes d'environnement, d'économie et d'infrastructures, afin de rendre la région plus résiliente ;**
- **depuis 2020, Veolia participe également au projet européen RESCCUE, déployé à Bristol, Barcelone et Lisbonne; dans ce cadre, le Groupe accompagne le déploiement d'une boîte à outils méthodologique d'analyse de la résilience urbaine basée sur une approche multi-risques, afin d'aider les villes à améliorer leur capacité à anticiper, se préparer et répondre aux crises climatiques.**

Enfin, les actions entreprises par le Groupe relativement à la maîtrise de sa propre exposition aux risques physiques climatiques futurs renforcent son rôle de partenaire privilégié pour accompagner les territoires dans l'élaboration de leurs trajectoires et plans d'adaptation.

[11] *Combinaison des outils WiiX et GEMI sur un périmètre de sites à enjeu de stress hydrique identifiés via l'outil Aqueduct du WRI.*
[12] *Les données environnementales utilisées sont les indicateurs de CatNet® fournis par SwissRe.*
[13] *L'indicateur de gestion des risques inondation est calculé pour les sites inclus dans le périmètre Veolia historique, avant la fusion avec Suez.*

4.2.3.2.3 Gouvernance de l'engagement climat

Le pilotage de la politique de lutte contre le dérèglement climatique s'effectue au plus haut niveau du Groupe. Le conseil d'administration valide la stratégie du Groupe et prend des décisions qui engagent le Groupe comme la substitution du charbon sur le moyen-long terme des centrales de production de chaleur. Il suit la performance de l'entreprise à travers les indicateurs de la performance plurielle « Lutte contre le dérèglement climatique » (*cf.* chapitre 1, section 1.2.1.7).

Les résultats des engagements climat sont présentés annuellement à son comité recherche, innovation et développement durable. Le directeur général adjoint en charge des Finances, du Digital et des Achats, Claude Laruelle, membre du comité exécutif et sponsor de l'engagement climat, présente au comité exécutif les résultats du Groupe sur le climat et soumet les propositions de plans d'actions associés. Les indicateurs environnementaux retenus dans le calcul de la rémunération variable du président-directeur général et des membres du comité exécutif contribuent également aux engagements climat du Groupe (*cf.* chapitre 3, section 3.4 *infra*).

La direction de la stratégie assure la coordination des actions liées aux engagements du Groupe à contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique. Les indicateurs de performance environnementale sont ainsi intégrés au Système de Management Environnemental et Industriel du Groupe.

Au niveau opérationnel, chaque directeur de *Business Unit* est responsable de la déclinaison de la stratégie du Groupe en opportunités business et des risques inhérents à ses métiers et son territoire. Le risque climat est identifié comme l'un des principaux risques du Groupe (*cf.* chapitre 2, section 2.2.1.1 *supra*) et de la déclaration de performance extra-financière (*cf.* section 4.7).

Une participation active aux conférences climat et alliances
Veolia est engagé dans la conférence internationale de la Convention-cadre des Nations unies sur le changement climatique (CCNUCC). Depuis la COP21, le Groupe se mobilise pour témoigner à l'occasion de ces conférences et contribuer aux débats en matière d'atténuation et d'adaptation aux dérèglements climatiques. Lors de la COP26 à Glasgow en 2021, Veolia a participé à plusieurs *side-events* et en particulier le Industry Action Event du Marrakech Partnership for Global Climate Action organisé par le WBCSD, à l'occasion duquel Antoine Frérot a présenté l'ambition du Groupe pour accélérer la transformation écologique.

Table de concordance entre les lignes directrices sur l'information non financière [14] et les recommandations de la TCFD [15]

Informations à publier conformément aux recommandations du TCFD		Éléments de la directive sur la publication d'informations non financières				
		Modèle commercial	Politiques menées et procédures de diligence raisonnable	Résultats	Risques principaux et leur gestion	Indicateurs clés de performance
Gouvernance	a) Surveillance exercée par le conseil d'administration		3.2.1.4 3.2.2.4 3.2.2.5			
	b) Rôle de la direction		4.2.3.2.3			
Stratégie	a) Risques et opportunités liés au climat				1.2.1 2.2.2.1	
	b) Impact des risques et opportunités liés au climat	1.2.1 1.3.2				
	c) Résilience de la stratégie de l'organisation	1.2.2 4.2.3.2.2				
Gestion des risques	a) Processus d'identification et d'évaluation				2.2.1 2.2.2.1	
	b) Processus de gestion				2.2.2.1 4.2.3.2.2 4.2.3.3	
	c) Intégration dans la gestion globale des risques				2.1.1	
Indicateurs et objectifs	a) Indicateurs utilisés pour l'évaluation					4.2.3.2.1, 4.2.3.2.2 4.2.3.3.1, 4.2.3.3.2 4.2.3.3
	b) Émission de GES			4.2.3.3.1		
	c) Objectifs			4.2.3.2.1 4.2.3.3.2 4.2.3.3.3		

[14] *Supplément relatif aux informations en rapport avec le climat (2019/C 209/01).*
[15] *La TCFD (Task Force on Climate related Financial Disclosures), instituée par le FSB – Financial Stability Board – du G20, a émis en 2017 des recommandations concernant la transparence des entreprises en matière de climat, pour permettre aux acteurs de l'investissement de favoriser la réduction des émissions de gaz à effet de serre et les actions d'adaptation, reprises à travers les lignes directrices non contraignantes de la Commission européenne en juin 2019.*

4.2.3.3 Actions et résultats

4.2.3.3.1 Performance climat – reporting des émissions

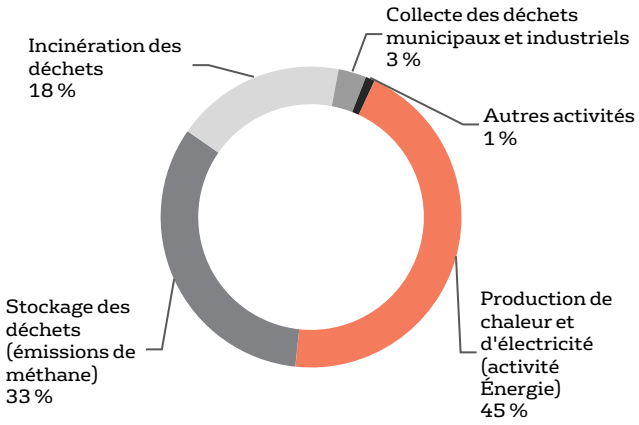
Dans un souci de transparence et de conseil vis-à-vis de ses clients, Veolia publie les émissions de gaz à effet de serre, selon le GHG Protocol, sur le périmètre des activités sous contrôle opérationnel du Groupe, quel que soit le taux d'intégration dans les états financiers (*cf.* section 4.8 « Méthodologie » *infra*).

Évolution des émissions de GES des activités sous contrôle opérationnel sur le périmètre courant [16]

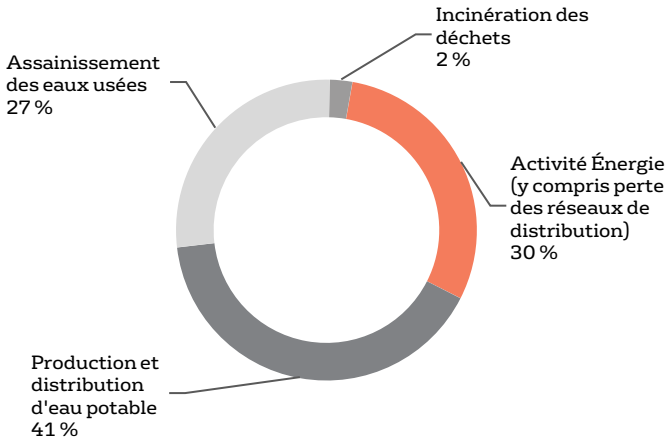
(en millions de tonnes eq CO_2)	2018	2019	2020	2021	2022
Scope 1 – Émissions directes [(1)(2)]	29,6	26,3	25,0	26,7	28,6(v)
Scope 2 – Émissions indirectes liées aux achats d'énergie [(3)]	5,1	5,2	5,0	3,8	5,0(v)
TOTAL	34,7	31,5	30,0	30,5	33,6(v)

(1) Par convention, les déchets ménagers sont considérés comme composés à 50 % de carbone biogénique, les combustibles solides de substitution à 30 % de carbone biogénique. La méthodologie de calcul des émissions directes des centres de stockage des déchets a été revue en 2018 pour intégrer une meilleure caractérisation des déchets acceptés sur les sites, les modifications ont été appliquées sur les années 2015 à 2018.
(2) En 2022, les émissions liées à la combustion du charbon représentent 7,7 millions de tonnes eq. CO_2.
(3) Selon le GHG Protocol, les émissions liées à la chaleur, à l'électricité et au gaz achetés et distribués sans transformation sont comptabilisées dans le scope 3. Seules les pertes physiques des réseaux de distribution de chaleur et d'électricité exploités par Veolia sont comptabilisées dans le scope 2. À compter de 2021, les facteurs d'émission relatifs à l'achat d'électricité sont ceux publiés par l'Agence internationale de l'énergie (publication 2021/données 2019).

Répartition des émissions du scope 1 par activité en 2022



Répartition des émissions du scope 2 par activité en 2022



Les évolutions des scopes 1 et 2 du Groupe sont principalement liées aux effets de périmètre.

En 2022, les émissions de scope 1 augmentent de 6,4% en raison de l'intégration de Suez qui est partiellement compensée par une réduction des consommations liée à la crise énergétique.

Les principales émissions du scope 2 sont liées aux services de production de l'eau potable et de traitement des eaux usées qui nécessitent l'achat d'électricité pour le transport et le traitement de l'eau. Une part importante de cette activité est réalisée en France, mais aussi dans des pays où le mix énergétique reste carboné comme la Chine ou la République tchèque. Pour le métier énergie, les pertes physiques des réseaux de distribution de chaleur et d'électricité exploités par Veolia sont comptabilisées dans le scope 2, selon le GHG Protocol.

L'augmentation de 32 % des émissions de scope 2 entre 2021 et 2022 s'explique principalement par l'intégration de Suez dont une forte proportion correspond à des activités de production de l'eau potable et de traitement des eaux usées.

Veolia comptabilise les émissions de carbone biogénique, principalement liées à la combustion de biomasse pour la production d'énergie et à la part biogénique des déchets ménagers et combustibles solides de substitution incinérés. Elles s'élèvent à 12,5 millions de tonnes eq. CO2 en 2022 (11,2 en 2021, 12 en 2020, 10,6 en 2019 et 9,1 en 2018).

Les émissions liées à la chaleur et à l'électricité achetées et distribuées sans transformation sont comptabilisées, après décompte des pertes, dans le scope 3 ci-dessous.

Les émissions de scope 3

Le Groupe évalue aussi les émissions de gaz à effet de serre qui sont dans son périmètre d'influence et publie les postes significatifs du scope 3, c'est-à-dire les postes d'émissions conséquents ou les postes d'émissions mineurs et pour lesquels le levier d'action du Groupe est important.

Dans le cadre de la construction de sa feuille de route net zéro 2050, Veolia souhaite se doter d'un objectif de réduction spécifique au scope 3. Afin de disposer d'une vision plus fiable et complète de ses émissions, Veolia a réalisé en 2021 une première revue critique de sa méthodologie de calcul des émissions de scope 3. Les principales évolutions portent sur la mise à jour des facteurs d'émissions, la prise en compte plus précise des dépenses par pays, et le calcul de nouveaux postes d'émissions sur l'utilisation et la fin de vie des produits vendus,

[16] *Le GHG Protocol propose plusieurs manières de consolider les émissions de GES. Veolia a retenu l'approche qui correspond à son métier d'exploitant : émissions de GES consolidées à 100 % sur le périmètre sous contrôle opérationnel, même si les actifs ne sont pas détenus en totalité par le Groupe.*

pour prendre en compte l'évolution des activités du Groupe, en particulier en ce qui concerne le recyclage des matériaux. En 2022, Veolia a poursuivi ses travaux, notamment en élargissant la part du calcul reposant sur des données métiers (dont les facteurs d'émissions sont plus fiables que les données de dépenses), en particulier pour ce qui concerne les déchets, la transformation et l'utilisation des produits vendus. Ce changement de méthode de calcul s'accompagne d'une augmentation significative des émissions associées à ces trois postes A méthodologie constante, l'essentiel de la variation des émissions par rapport à 2021, s'explique par l'intégration des entités de Suez.

Évolution des postes significatifs d'émission du scope 3 (nouvelle méthodologie)

GHG Protocol		2020*	2021*	2022
1	Achats de produits et services *(en millions de tonnes eq. CO_2)*	2,72	3,29	3,91
2	Immobilisations *(en millions de tonnes eq. CO_2)*	1,29	1,01	1,12
3	Énergie hors scopes 1 & 2 – émissions liées à la consommation d'électricité non incluses dans les scopes 1 et 2 *(en millions de tonnes eq. CO_2)*	4,58	4,98	5,35
4	Transport et distribution amont**	0,14	0,79	0,86
5	Déchets *(en millions de tonnes eq. CO_2)*	0,65	0,68	0,90
6	Déplacements professionnels *(en millions de tonnes eq. CO_2)*	0,03	0,04	0,04
7	Déplacement domicile-travail *(en millions de tonnes eq. CO_2)*	0,48	0,47	0,57
8	Actifs loués en amont	Inclus dans 1	Inclus dans 1	Inclus dans 1
9	Transport et distribution aval	Inclus dans 1	Inclus dans 1	Inclus dans 1
10	Transformation des produits vendus**	2,65	2,45	2,95
11	Utilisation des produits vendus *(en millions de tonnes eq. CO_2)*	7,90	8,58	9,16
12	Fin de vie des produits vendus *((en millions de tonnes eq. CO_2)*	4,05	4,28	4,65
13	Actifs loués en aval	N/A	N/A	N/A
14	Franchises	N/A	N/A	N/A
15	Investissements	N/A	N/A	N/A
	TOTAL	24,49	25,56	29,51

* *Valeur recalculée selon la nouvelle méthodologie.*
** *Poste publié pour la première année dans le Document d'enregistrement universel.*

Suite aux travaux réalisés en 2022, l'affectation des émissions aux différents postes du GHG Protocol a été précisée. C'est en particulier le cas des émissions liées à l'achat de chaleur et d'électricité pour distribution à travers les réseaux exploités par le Groupe, initialement comptabilisées dans le poste 3 sur l'Énergie et qui sont désormais affectées au poste 11 sur l'utilisation des produits vendus pour mieux refléter la position en aval de la chaîne de valeur de cette activité. C'est également le cas des émissions liées aux matériaux issus du tri et du recyclage, initialement comptabilisées dans le poste 12 sur la fin de vie des produits vendus, qui est désormais affectées au poste 10 sur la transformation des produits vendus, plus représentatif de leur devenir après l'intervention de Veolia. Enfin, le poste 4 sur le transport amont, initialement inclus dans les achats de biens et services est désormais isolé.

La location amont et le transport aval restent inclus dans les achats de produits et services ; la location aval et les franchises sont considérés comme sans objet au regard des activités de Veolia, et en ce qui concerne les investissements, il n'y en a aucun qui ne soit pas déjà inclus dans notre scope 1 ou 2.

Au-delà de l'efficacité opérationnelle qui constitue le premier levier de réduction de nos émissions de scope 3 en limitant nos consommations d'énergies en particulier, l'amélioration de l'empreinte carbone des produits et services que le Groupe utilise constitue un second levier important de réduction. En 2022, le Groupe a réalisé une cartographie de ses fournisseurs au regard de leur contribution aux émissions et défini une stratégie d'engagement de ses fournisseurs stratégiques qui sera déployée dès 2023 (*cf.* section 4.3.2.3.4 *infra*).

Développement digital et sobriété numérique

La stratégie digitale de Veolia intègre la démarche de sobriété numérique visant à réduire l'impact environnemental du système d'information, sur les volets techniques (infrastructures, architectures et, outils) et comportementaux (déplacements des personnes, utilisation des locaux et usages des outils informatiques).

Veolia a largement externalisé la gestion de ses infrastructures : la gestion des *data centers* est maintenant opérée par des fournisseurs engagés dans une démarche de neutralité carbone.

Le parc d'ordinateurs est en cours de remplacement par des terminaux internet. Le bilan carbone du remplacement du parc informatique et de la suite logicielle du Groupe sur le siège a permis une réduction de 52 % des émissions de GES.

Côté architecture et outils, les solutions retenues visent à limiter le volume de données à traiter et stocker, par l'emploi de plateformes collaboratives, et à favoriser les applications dites SaaS s'appuyant sur des infrastructures vertueuses.

Suite à la mise en place du télétravail partiel, les surfaces de bureaux allouées aux équipes ont été réduites de 30 % au niveau central. Ce levier est également activé dans les *Business Units*.

Enfin, l'impact des usages numériques individuels fait l'objet d'un programme de sensibilisation continue appelé « One for all », déployé auprès des managers, jeunes employés et alternants des directions informatiques. 300 personnes de la fonction informatique du Groupe ont été formées en 2020. Ce programme de sensibilisation est également déployé dans les *Business Units* depuis 2021.

Afin de nourrir ses connaissances dans le domaine de la sobriété numérique, Veolia participe au groupe de travail « sobriété numérique » en collaboration avec le Club informatique des grandes entreprises françaises (CIGREF) et le Shift Project.

Veolia utilise également sa position de référence sur les sujets environnementaux afin de collecter des informations précises, voire d'influencer la stratégie carbone des plus grands opérateurs mondiaux de services informatiques.

4.2.3.3.2 Contribuer à réduire et éviter les émissions de GES

Démarche

Acteur engagé, le Groupe apporte des solutions afin de diminuer les émissions de gaz à effet de serre :

- en réduisant les émissions des services et procédés vendus et des installations qu'il gère (diagnostic et empreinte environnementale, efficacité énergétique accrue, recours aux énergies renouvelables, destruction du méthane issu du stockage des déchets) ;
- en permettant à des tiers d'éviter des émissions grâce à ses activités (par la fourniture d'énergie ou de matières issues de la valorisation des déchets et des eaux principalement).

Les actions permettant de réduire et d'éviter les émissions de GES, par métier, sont les suivantes :

Métier/Type d'action	Actions mises en place
ÉNERGIE **Réduction des émissions de GES**	• Bonne utilisation de l'outil de transformation de l'énergie (efficacité énergétique) permettant de consommer moins de combustible pour une même production d'énergie. • Récupération des énergies fatales (perdues) d'une installation pour les réinjecter soit directement soit par l'usage de pompes à chaleur dans un système consommateur. Cette valorisation peut avoir lieu *in situ* ou à proximité via un réseau de chaleur. • Recours aux énergies renouvelables et de récupération en substitution d'énergies fossiles chaque fois que cela est possible (biomasse, combustible solide de récupération, géothermie, solaire, éolien...). • Optimisation de la fourniture des services énergétiques (maîtrise intégrée de l'énergie) favorisant chez les consommateurs une utilisation rationnelle de l'énergie. • Production combinée de chaleur et d'électricité (cogénération).
DÉCHETS **Réduction des émissions de GES**	• Captage et traitement du biogaz issu des centres de stockage de déchets. • Autoconsommation de chaleur et d'électricité issues de l'incinération des déchets et de la valorisation du biogaz. • Autres actions permettant de limiter la consommation de carburants et d'énergie.
Émissions de GES évitées	• Vente d'énergie produite à partir de l'incinération des déchets et de la valorisation du biogaz issu des centres de stockage de déchets et des méthaniseurs. • Valorisation en usage direct du biogaz issu des centres de stockage de déchets et des méthaniseurs. • Recyclage des matières premières contenues dans les déchets. • Production de combustibles de substitution à partir des déchets.
EAU **Réduction des émissions de GES**	• Optimisation de la consommation énergétique des installations. • Autoconsommation de chaleur et d'électricité produites à partir de sources renouvelables (biogaz issu de la digestion des boues, récupération de l'énergie potentielle de l'eau par microturbinage hydraulique, pompes à chaleur...).
Émissions de GES évitées	• Vente d'énergie produite à partir de sources renouvelables (biogaz issu de la digestion des boues, récupération de l'énergie potentielle de l'eau par microturbinage hydraulique, pompes à chaleur...).

Le Groupe a déployé une démarche d'excellence opérationnelle, coordonnée au niveau corporate, sur ses principaux sites et contrats qui mettent en œuvre un plan d'action annuel pour améliorer la performance opérationnelle, en particulier sur l'efficacité énergétique, la maintenance et l'optimisation de la consommation des réactifs, qui contribuent directement à la réduction des scopes 1, 2 et 3. Des standards qui répertorient les bonnes pratiques d'exploitation en la matière sont à disposition des opérations.

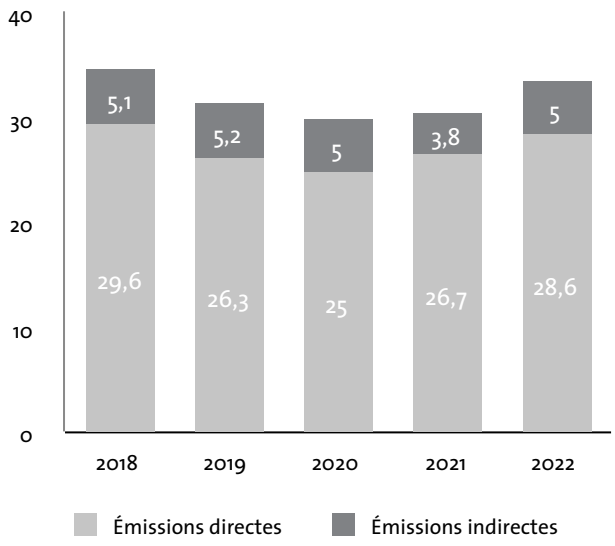
Le processus d'achat durable visant en particulier à mettre en œuvre une approche TCO (*Total Cost of Ownership*) pour évaluer les coûts sur la durée de vie des équipements, comme les pompes, contribue aussi à l'efficacité énergétique (*cf.* section 4.3.2.3.4 *infra*).

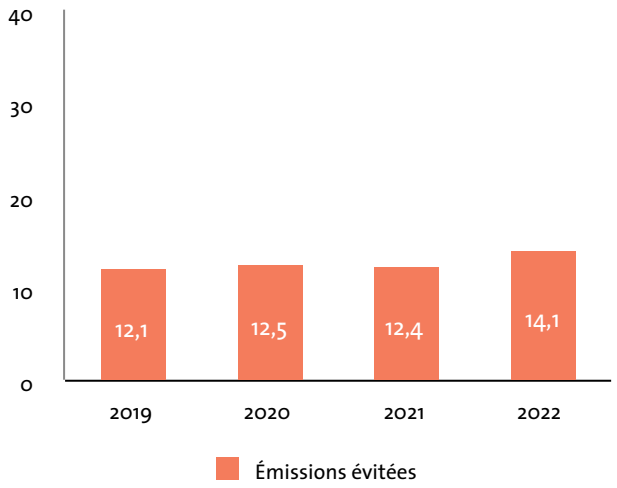
Le Groupe propose son expertise à ses clients pour calculer et réduire leur empreinte environnementale, en particulier leur bilan carbone, grâce à l'outil Veolia GreenPath (*cf.* section 4.2.1.5 *supra*). Pour chaque projet, Veolia est en mesure d'évaluer les émissions évitées par rapport à un scénario de référence, que ce soit dans le recyclage des matériaux comme dans la valorisation énergétique des déchets.

Les partenariats comme celui signé avec Unilever pour recycler les emballages usagés contribuent à la fois à l'économie circulaire (*cf.* section 4 2.2.3.1 *supra*) et à éviter des émissions.

Résultats

Évolution des émissions de GES et des émissions évitées *(millions de tonnes eq. CO_2)* [17]





Les commentaires sur l'évolution de ces indicateurs figurent aux paragraphes 4.2.3.2.1 et 4.2.3.3.1. Les émissions évitées sont calculées selon le nouveau protocole lié aux objectifs de performance plurielle.

Focus sur une action de réduction : le captage du méthane

Dans les installations de stockage de déchets, la décomposition des déchets fermentescibles génère du biogaz qui contient du méthane à hauteur de 40 % à 60 % : l'expertise du Groupe pour le capter et le valoriser est un facteur important de la réduction des émissions de gaz à effet de serre.

Dans son reporting, Veolia a choisi de tenir compte de l'impact réel du méthane. Calculé sur 100 ans, le pouvoir de réchauffement global de ce gaz est 28 fois supérieur à celui du CO2 (5e rapport du GIEC). Le choix du Groupe de se baser sur ce chiffre augmente de 12 % ses émissions liées au méthane par rapport à de nombreuses entreprises et pays qui reportent encore d'après le 4e rapport du GIEC, où le pouvoir de réchauffement associé au méthane était de 25.

Évolution du taux de captage de méthane des sites de stockage de déchets

(en %)	2018	2019	2020	2021	2022	Objectif 2023
Taux de captage du méthane des centres de stockage des déchets (périmètre courant)	50,8 %	53,9 %	56,5 %	56,3 %	55,6 %	55 %
Taux de captage du méthane des centres de stockage des déchets pro forma 2018-2022	57,5 %	55,4 %	57,1 %	58,4 %	58,2 %	/

Le taux moyen de captage du méthane sur les sites de stockage, à périmètre courant, s'est amélioré depuis 2017 et dépasse l'objectif 2023 depuis 2020. Cette bonne performance est portée par une nette amélioration des taux de captage sur les sites situés au Royaume-Uni et à Hong Kong, et également par la mise en place d'installations de captage du biogaz sur plusieurs centres de stockage des déchets en Amérique latine.

Le taux de captage à périmètre courant est moins élevé que sur le périmètre pro forma 2018-2022 en raison d'acquisitions de sites ayant un moins bon niveau de performance et de cessions de sites plus performants.

[17] *En 2019, les facteurs des émissions évitées liées à l'activité de recyclage ont été mis à jour selon l'outil GHG Protocol lié au Protocol for the Quantification of GHG Emissions for Waste Management Activities V5.*

Un plan d'amélioration du captage initié sur les sites en Amérique latine a produit ses premiers effets en 2022. L'évolution favorable des mécanismes volontaires de crédits carbone va encourager ce type d'initiatives.

4.2.3.3.3 Économiser et préserver les ressources énergétiques

Enjeux et engagement

La production et la distribution d'énergie pour le Groupe concernent principalement :

- son métier Énergie à travers ses activités de production et distribution de chaleur pour les réseaux de chauffage urbain, pour les industriels et les activités tertiaires, incluant la production par cogénération de chaleur et d'électricité ;
- son métier Déchets via ses activités incinération (valorisation de la chaleur produite par la combustion des déchets) et stockage de déchets (valorisation en chaleur, électricité ou biogaz du méthane produit par la fermentation des déchets).

Économiser et préserver les ressources énergétiques est un levier majeur de la contribution de Veolia à la lutte contre le dérèglement climatique. Dans ce domaine, le Groupe s'engage à :

- gagner en efficacité énergétique sur les installations qu'il exploite ;
- privilégier le recours aux énergies renouvelables et de récupération et accompagner ses clients dans cette transition ;
- valoriser au maximum le potentiel énergétique des déchets et des eaux usées.

Évolution de la consommation d'énergie primaire

	2018	2019	2020	2021	2022	Contribution des métiers (en %) Eau	Déchets	Énergie
Consommation d'énergie[1] *(en millions de MWh)*	114	110	114	118	122(√)	11 %	35 %	54 %
Consommation d'énergies renouvelables et de récupération[2] *(en millions de MWh)*	46	49	53	51	57	5 %	65 %	30 %
Part d'énergies renouvelables et de récupération consommées *(en %)*	40,0 %	44,9 %	46,4 %	43,0 %	47,1 %			
Consommation d'énergies renouvelables *(en millions de MWh)*	28,0	31,6	34,9	32,9	38,5	8 %	50 %	42 %

(1) Depuis 2016, dans le cas où Veolia achète de la chaleur pour distribution via un réseau de chaleur, cette chaleur n'est pas prise en compte dans les consommations du Groupe liées à la production. Il en est de même pour l'activité de distribution d'électricité sans production.
(2) Les énergies de récupération sont des sources d'énergie d'origine naturelle ou industrielle, perdues lorsqu'elles ne sont pas récupérées immédiatement. Les énergies renouvelables, quant à elles, sont des énergies renouvelées ou régénérées indéfiniment et de façon inépuisable. L'énergie de récupération issue des incinérateurs de déchets ménagers est considérée comme renouvelable à 50 % et de récupération à 50 %, pour les combustibles solides de récupération elle est considérée comme renouvelable à 30 % et de récupération à 70 %.

Évolution de la production d'énergie

	2018	2019	2020	2021	2022	Contribution des métiers (en %) Eau	Déchets	Énergie
Production d'énergie *(thermique et électrique) (en millions de MWh)*	56,0	51,6	53,0	58,1	55,8	2 %	19 %	79 %
• Dont production d'énergie thermique *(en millions de MWh)*	39,6	35,8	36,4	39,8	37,7	1 %	12 %	87 %
• Dont production d'énergie électrique *(en millions de MWh)*	16,4	15,9	16,6	18,3	18,1	4 %	34 %	62 %
Production d'énergies renouvelables et de récupération *(en millions de MWh)*	17,5	18,6	19,1	19,3	21,1	6 %	46 %	48 %
Part d'énergies renouvelables et de récupération produites *(en %)*	31,3 %	36,0 %	36,1 %	33,2 %	37,8 %			
Production d'énergies renouvelables *(en millions de MWh)*	12,4	13,6	14,1	13,9	15,5	8 %	32 %	60 %

Évolution de la production d'énergie renouvelable et alternative

	2019	2020	2021	2022	Objectif 2023
Production d'énergies renouvelables et de récupération *(en millions de MWh)*	18,6	19,1	19,3	21,1	—
Évolution par rapport à 2019	-	+2,9 %	+3,8 %	+13,4 %	+15 %

Dans le cadre de son plan Environnement 2020-2023, Veolia s'est fixé pour objectif d'augmenter la production d'énergie renouvelable et de récupération alternative de 15 % par rapport à 2019, sur l'ensemble de ses activités.

La mise en service de nouvelles centrales biomasse pour la production d'énergie (États-Unis, Chine, Japon), la montée en puissance des centrales biomasse existantes en Chine ainsi que l'acquisition de nouvelles unités de valorisation énergétique des déchets (France et Allemagne) concourent à l'accroissement de la production d'énergies renouvelables et de récupération entre 2019 et 2020. En 2022, l'augmentation est principalement due à la production d'électricité à partir de biomasse à Kanda au Japon.

Veolia s'est également doté d'objectifs distincts en fonction des spécificités de ses métiers, comme exposé ci-après.

Métier Énergie : efficacité énergétique et diversification du mix énergétique

Veolia assure la gestion de l'énergie sur plus de 46 922 installations énergétiques dans le monde. Les émissions de GES liées à son métier Énergie représentent 45 % du scope 1 et 30 % du scope 2 du Groupe.

Indicateurs de la performance énergétique (métier Énergie)

	2018	2019	2020	2021	2022	Objectif 2023
Émissions de CO_2 par MWh de chaleur et d'électricité vendues (en kg CO_2/MWh)[(1)]	356	343	329	324	322	-
Rendement énergétique de la production d'énergie par cogénération (chaleur et électricité)	72,8	73,0	74,2	74,8	74.4	> 70 %
Rendement énergétique (en %) des réseaux de chaleur délivrant plus de 100 GWh/an	87 %	87 %	87 %	88 %	85 %	-
Part de biomasse dans la consommation d'énergie des centrales de production d'énergie (en %)	12 %	19 %	23 %	19 %	24 %	24 %
Part de biomasse (bois) avec traçabilité (en %)	90 %	94 %	88 %	99,0 %	99,5 %	≥ 98 %
Part de biomasse (bois) avec certification (en %)	69 %	66 %	75 %	75 %	74,2 %	≥ 80 %

(1) Centrales thermiques et cogénérations.

L'optimisation du rendement énergétique des équipements thermiques du Groupe repose sur la qualité de leur exploitation et de leur maintenance, ainsi que sur leur modernisation.

Dans le cadre de ses contrats de production d'énergie, Veolia est spécialiste de l'exploitation d'installations de cogénération consistant à produire simultanément chaleur et électricité. Ces installations permettent d'améliorer le rendement énergétique par rapport à une production séparée de chaleur et d'électricité. L'âge moyen des installations gérées par le Groupe (ou leur dernière réhabilitation majeure) est de six ans en 2020 : ce parc récent dispose des meilleures technologies disponibles pour limiter la pollution et améliorer les rendements de production. Les économies d'énergie primaire (en GWh) sont liées à l'évolution du parc de centrales de cogénération exploitées par le Groupe.

Dans le cadre de son objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre, Veolia a entrepris une transition des installations thermiques fonctionnant au charbon vers des énergies moins émissives, comme la biomasse ou le gaz naturel. Les installations fonctionnant au gaz naturel peuvent progressivement être alimentées au biogaz et ultérieurement à l'hydrogène quand celui-ci sera disponible dans sa forme « renouvelable ».

En aval des centrales de production de chaleur des collectivités, Veolia exploite des réseaux de chauffage urbain : la concentration de la production sur un seul site optimise les performances énergétiques par rapport à des sources domestiques. Veolia a assuré la progression du rendement des réseaux de chaleur grâce à des investissements importants. Veolia conduit également une politique de diversification de son mix énergétique vers les énergies renouvelables. Les réseaux thermiques évoluent vers des réseaux dits « de 5e génération », à basse température, qui permettent d'améliorer la performance énergétique (capacité accrue de récupération des énergies perdues) et de développer le recours aux énergies renouvelables (en « électrifiant » progressivement la production thermique au fur et à mesure de la disponibilité d'électricité renouvelable).

La part de biomasse dans le mix pour la production d'énergie a fortement augmenté ces dernières années, de 8 % en 2015 à 23 % en 2020. Après un recul en 2021, lié à la cession d'activités aux États-Unis et au Canada la part de biomasse augmente fortement en 2022 avec la centrale de Kanda au Japon et une utilisation croissante de cette énergie aux États-Unis, en Espagne, en Pologne et en Chine.

Dans le cadre de son plan Environnement 2020-2023, Veolia a décidé de se doter d'objectifs de traçabilité et de certification de la biomasse énergie afin de contribuer à un objectif de zéro déforestation. Ces objectifs sont ambitieux, en particulier hors Union européenne. En 2022 la quasi-totalité de la biomasse énergie utilisée a ainsi été tracée. La certification est davantage dépendante du contexte local et de l'existence d'organismes certificateurs.

Pour son activité de services énergétiques aux bâtiments et industriels, Veolia a déployé des centres de pilotage de la performance dans toutes ses géographies : les *data analysts* et ingénieurs systèmes assurent une gestion optimale des consommations des installations gérées, comme dans la filiale ENOVA aux Émirats arabes unis.

Veolia développe son offre de flexibilité électrique : le Groupe a acquis en 2019 l'activité énergie d'Actility, désormais intégrée au sein de Flexcity, et compte en particulier appliquer l'effacement diffus, qui consiste à reporter la consommation d'énergie des installations afin de réduire les pics et d'assurer la stabilité des réseaux de distribution électrique. La flexibilité des consommateurs électriques permet au système électrique de recevoir des énergies renouvelables intermittentes en limitant les coûts d'infrastructure du système.

De plus, Veolia soutient l'effort collectif de la France pour ajuster sa consommation d'électricité en rejoignant le dispositif Ecowatt développé par RTE en partenariat avec l'ADEME.

Métier Déchets : gagner en efficacité énergétique et développer la valorisation énergétique

Les principaux postes de consommation d'énergie concernent l'activité collecte de déchets (consommation de carburant représentant 3 % du scope 1 du Groupe) et l'activité incinération (consommation d'électricité représentant 2 % du scope 2 du Groupe et énergie autoconsommée issue de la valorisation des déchets – *cf.* section 4.2.3.3.1 *supra*). Veolia travaille à limiter les émissions par la gestion de sa flotte de véhicules et l'optimisation des itinéraires de collecte. Veolia optimise aussi les consommations d'énergie primaire sur ses incinérateurs de déchets.

Le Groupe développe la valorisation énergétique des déchets sur les sites tels que les incinérateurs, les centres de stockage de déchets et les unités de méthanisation produisant du biogaz. L'énergie produite (chaleur et/ou électricité) est utilisée pour l'autoconsommation des sites et pour alimenter des tiers, réduisant dans les deux cas le recours

à d'autres sources d'énergie plus carbonées. Par ailleurs, le recyclage matière et la production de combustibles solides de récupération (CSR) contribuent également à réduire les besoins en énergie primaire des clients.

Indicateurs de performance énergétique (métier Déchets)

	2018	2019	2020	2021	2022	Objectifs 2023
Production d'énergie par les incinérateurs de déchets municipaux (en kWh/tonne de déchets incinérés)	721	735	711	745	746	/
Taux de valorisation du méthane capté dans les centres de stockage de déchets (en %)	77,9 %	77,4 %	74,0 %	73,4 %	76,4 %	/
Émissions de CO2 liées à la collecte des déchets (en kg de CO2/km)	1,4	1,4	1,4	1,3	1,2	< 1,4

La fermeture en 2020 de deux sites de stockage de déchets (Chine et France), qui valorisaient de manière importante le méthane capté, impacte à la baisse pour les années 2020 et 2021 l'indicateur consolidé de taux de valorisation du méthane capté dans les centres de stockage. En 2022, ce taux remonte de par une forte valorisation du méthane capté sur les centres de stockage de déchets entrant dans le périmètre du Groupe.

Métier Eau : optimiser la consommation électrique et produire de l'énergie décarbonée localement

Les activités de production et de distribution d'eau potable ainsi que les activités d'assainissement (collecte et traitement des eaux usées) représentent 63 % du scope 2 du Groupe (*cf.* section 4.2.3.3.1 *supra*). Elles offrent également de formidables opportunités de production d'énergie renouvelable, pour une utilisation sur site ou fourniture à des tiers, en particulier dans les stations d'épuration.

Veolia développe un savoir-faire en vue d'atteindre l'autosuffisance énergétique ou de l'approcher, pour le traitement des eaux usées. En Allemagne, 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. Trois stations d'épuration (Braunschweig, Görlitz et Schönebeck, soit environ 520 000 eq. habitants) sont aujourd'hui autonomes en énergie. La station d'épuration de Sofia, en Bulgarie, atteint également cet objectif.

Le Groupe déploie donc deux actions complémentaires : réduire les consommations d'énergie et développer la production d'énergie renouvelable, pour son autoconsommation et pour les tiers, participant ainsi à la transition énergétique.

Pour réduire les consommations énergétiques des installations qu'il exploite (en eau et assainissement, réseaux et usines), le Groupe référence les bonnes pratiques et les choix technologiques efficients par le développement d'outils de diagnostic et la mise en place d'audits énergétiques ou de certifications – le système de management de Veolia Eau France est certifié ISO 50001:2011.

Pour cela, Veolia développe des solutions et procédés tels que :

- Hubgrade Performance, une solution numérique de Veolia, optimise en continu la consommation d'énergie et de produits chimiques des usines d'assainissement ;
- Centaurus, une solution numérique de Veolia, est un support digital à destination des experts pour créer et modéliser des usines performantes et sobres ;
- Anitamox, un nouveau procédé déjà déployé sur 35 sites, permet de réduire à la fois l'énergie consommée sur site et la consommation de réactifs chimiques.

Pour accompagner la transition énergétique, Veolia cherche à maximiser le potentiel énergétique des boues d'épuration (*cf.* section 4.2.2.3.2.2 *supra*) comme alternative aux énergies fossiles : méthanisation, incinération ou co-incinération avec valorisation énergétique.

Par ailleurs, Veolia renforce la production locale d'énergie via des équipements de production d'électricité renouvelable sur les sites dont il a la charge : panneaux solaires, éoliennes, turbines, etc. Par exemple, à Bruxelles (Belgique), les eaux traitées produisent de l'électricité en passant par des turbines avant le rejet au milieu naturel.

En complément de la production de chaleur ou d'électricité, Veolia étudie de nouvelles voies de production d'hydrogène décarboné. À Hyères, un pilote démonstration associant un vaporéformage du biogaz issu de la méthanisation des boues d'épuration et la production de microalgues donnera de nouvelles perspectives aux stations d'épuration pour le soutien à la transition énergétique des clients.

Indicateurs de performance énergétique (métier Eau)

	2018	2019	2020	2021	2022	Objectifs 2023
Électricité consommée pour la production d'eau potable (en Wh/m^3) par les usines de plus de 60 000 m^3/j [(1)] (pro forma 2018-2022)	254	270	253	252	250	< 250
Électricité consommée pour le traitement des eaux usées (en Wh/m^3) par les stations d'épuration de capacité supérieure à 100 000 équivalent habitants (pro forma 2018-2022)	323	328	319	316	324	< 335
Taux de valorisation du biogaz produit par méthanisation des boues (en %), pour les stations d'épuration de capacité supérieure à 100 000 équivalent habitants	73 %	76 %	80 %	81 %	83 %	/

(1) Les usines de dessalement d'eau de mer sont exclues du périmètre.

À périmètre constant (pro forma), les consommations pour le traitement d'eau potable sont stables car il y a peu de leviers d'optimisation. L'objectif du Groupe est plutôt de limiter une augmentation de la consommation énergétique en lien avec une dégradation de la qualité de la ressource en eau brute qui nécessite des traitements plus poussés (procédés membranaires par exemple) et énergivores.

Pour le traitement de l'eau usée, les consommations se maintiennent en deçà de l'objectif fixé malgré la mise en route de traitements complémentaires, en particulier aux États-unis et au Moyen Orient.

Pour le traitement de l'eau usée, les consommations diminuent, à périmètre constant, suite aux plans d'actions mis en œuvre Veolia anticipe également une augmentation des consommations énergétiques dans les années à venir, en raison du renforcement des seuils réglementaires de rejet au milieu naturel et d'une plus grande valorisation des eaux traitées (REUT) dans plusieurs géographies. Pour abattre davantage d'azote, de phosphore et de micro-polluants ainsi que pour mieux traiter les odeurs, les stations d'épuration devront renforcer, mais également compléter, les installations existantes qui seront sources de consommations supplémentaires.

4.2.4 PROTÉGER LES MILIEUX ET LA BIODIVERSITÉ

4.2.4.1 Risques et opportunités

L'interdépendance entre les activités de Veolia et la biodiversité relève d'un principe de double matérialité.

D'une part, les activités de Veolia contribuent à préserver les milieux (eau, air, sol) et à réduire plusieurs des facteurs d'érosion de la biodiversité résultant de l'activité de ses clients municipaux et industriels (changement climatique, pollution, surexploitation des ressources naturelles dont la ressource en eau). À titre d'exemple, la collecte et le traitement des déchets limitent la diffusion des pollutions urbaines et industrielles dans les sols, les masses d'eau et l'atmosphère. De la même manière, les activités d'assainissement permettent le rejet d'une eau de qualité dans le milieu naturel, contribuant ainsi au soutien d'étiage des cours d'eau, à l'atteinte du bon état écologique, et à la préservation de la ressource en eau des pollutions. Le développement de réseaux de chaleur urbains centralisés, contrôlés en continu et soumis à des réglementations strictes ainsi que le choix de filières biomasses certifiées pour les alimenter réduisent également l'impact environnemental par rapport à des systèmes plus polluants.

Les activités industrielles exercées sur les sites opérés par le Groupe peuvent toutefois présenter localement des impacts environnementaux négatifs, directs ou indirects, d'un ordre de grandeur infiniment plus faible que celui lié à la réduction des impacts de ses clients, et dont la maîtrise fait partie de la politique environnementale du Groupe (*cf.* section 4.2.1 *supra*). Au titre de ceux-ci figurent la consommation de ressources naturelles résultant de l'activité des sites, la pollution résiduelle contenue dans les rejets des exploitations, leurs émissions de gaz à effet de serre, et l'impact que l'emprise foncière des sites pourrait créer sur les habitats (fragmentation ou destruction). La maîtrise de ces risques, identifiés au titre des risques opérationnels du Groupe (*cf.* section 2.2.2.2 *supra*), fait partie intégrante de la politique environnementale du Groupe (*cf.* section 4.2.1. *supra*).

D'autre part, chacune des activités de Veolia présente une dépendance au regard des services écosystémiques :

- la production d'eau potable est directement dépendante du bon fonctionnement du grand cycle de l'eau : la régularité des précipitations et la capacité de stockage des bassins versants assurent la disponibilité de la ressource. La capacité d'autoépuration des milieux contribue à maintenir la bonne qualité de la ressource en eau utilisée pour la production d'eau potable, et limite ainsi les traitements nécessaires pour la potabilisation ;
- les activités d'assainissement sont tributaires de facteurs écologiques : l'activité microbienne et la capacité d'assimilation des charges résiduelles par les milieux aquatiques assurent l'épuration des eaux usées ;
- pour l'énergie, l'activité biomasse a besoin d'un approvisionnement durable en bois-énergie ou en déchets végétaux ;
- le stockage et le compostage de déchets ainsi que le traitement des terres polluées utilisent la structure et la nature des sols ainsi que des processus biologiques pour dégrader les matières organiques.

Le Groupe répond aux enjeux liés à la préservation et à la restauration de la biodiversité par son activité même ou par les modes opératoires qu'il adopte sur les sites qu'il exploite, mais aussi plus largement par l'inscription de la biodiversité dans sa politique et ses process, tels que décrits dans la suite de ce chapitre.

4.2.4.2 Politique et engagements

Dans le cadre de la dimension environnementale de sa démarche de Performance plurielle, elle-même intégrée dans son plan stratégique Impact 2023, Veolia a pris pour engagement de combattre les pollutions et accélérer la transition écologique (*cf.* section 4.1.1 *supra*). Cet engagement se décline en plusieurs objectifs, dont celui de protéger les milieux et la biodiversité, qui s'articule autour de trois axes :

- axe 1 : renforcer la prise en compte de la protection des milieux et de la biodiversité dans nos standards Groupe ;
- axe 2 : préserver les milieux et la biodiversité des territoires en limitant les impacts de nos sites et en développant leur potentiel écologique ;
- axe 3 : sensibiliser le plus grand nombre en interne comme en externe et engager nos parties prenantes dans notre démarche de protection des milieux et de la biodiversité.

Pour illustrer cet objectif, le Groupe a défini une cible 2023 portant sur le déploiement de plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles, explicitée plus complètement à la section 4.2.4.3.1.

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Résultat 2020	Résultat 2020	Résultat 2022	Cible 2023
Combattre les pollutions et accélérer la transition écologique	**Protection des milieux et de la biodiversité**	14 VIE AQUATIQUE 15 VIE TERRESTRE	• Taux d'avancement des plans d'actions visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles [1]	1,7 %	30 %	66 %	75 %
Sponsor	Philippe Guitard			Membre du comité exécutif, directeur de la zone Europe centrale et orientale			

(1) Données pro forma 2019-2022.

Le plan d'action afférent à cet objectif est suivi par les entités concernées du Groupe (directions fonctionnelles du siège, Recherche et Innovation et *Business Units*). Un réseau de correspondants dans les principaux pays d'implantation assure le déploiement de la stratégie du Groupe via la mise en place des plans d'action, le partage des bonnes pratiques et la remontée de retours d'expérience.

Dans ce cadre, et conformément au dispositif juridique français, le Groupe s'applique à mettre en œuvre les principes de la *mitigation hierarchy* (démarche dite également ERC) dont la première étape est d'éviter de porter atteinte à la biodiversité, puis de réduire les impacts et enfin de les compenser.

En 2020, Veolia a renouvelé son engagement de 2018 dans l'initiative Act4Nature International, lancée par l'association française EPE (Entreprises pour l'environnement), regroupant une soixantaine de grandes entreprises françaises ou de leurs filiales basées en France, et soutenue par de nombreux partenaires publics, privés et ONG (www.act4nature.com). Dans ce cadre, son président-directeur général a signé les engagements collectifs d'Act4Nature International et a pris des engagements propres à Veolia. L'état d'avancement à fin 2022 des actions du Groupe au regard de ces engagements est présenté en Annexe 8.10.1.

En 2022, Veolia a signé l'engagement "*No water security without ecological security, no ecological security without water security*" lancé par le conseil mondial de l'eau. Cette initiative a pour ambition de renforcer les liens entre l'eau et la nature et à promouvoir les solutions fondées sur la nature.

Enfin, Veolia accueille très favorablement la publication prochaine de la TNFD* qui fournira aux émetteurs et aux investisseurs, à l'instar de la TCFD pour les stratégies climat, un cadre commun d'évaluation des politiques des entreprises vis-à-vis de la biodiversité. Le Groupe est d'ores et déjà en train d'étudier, sur la base de la version provisoire du référentiel, l'écart entre les exigences de la TNFD et ses pratiques actuelles. Ceci permettra de définir les plans d'action nécessaires à la complète satisfaction de ces exigences et le calendrier de mise en œuvre associé.

* *Task Force on Nature-related Financial Disclosures.*

4.2.4.3 Actions et résultats

4.2.4.3.1 Protection de la biodiversité

L'engagement renforcé du Groupe pour combattre les pollutions et accélérer la transition écologique s'est traduit par l'accélération de son action en matière de gestion écologique des sites, mais également par une plus grande intégration de la biodiversité dans ses offres commerciales ou dans ses processus, en travaillant de concert avec ses clients, ses sous-traitants et ses autres partenaires (associations, scientifiques, etc.). La production et le partage d'outils avec ses parties prenantes ont notamment contribué à promouvoir la biodiversité en interne et au sein de leurs organisations.

L'état d'avancement des engagements renouvelés en 2020 dans le cadre d'Act4Nature International est disponible en Annexe (*cf.* section 8.10.1 *infra*).

Renforcer la prise en compte de la protection des milieux et de la biodiversité dans nos standards Groupe

Veolia fait évoluer ses processus internes liés aux impacts et dépendances de sa chaîne de valeur sur la biodiversité (évaluation des fournisseurs les plus impactants pour l'environnement, application de la charte Espaces verts Veolia aux sous-traitants...), le processus d'approbation des projets par les comités d'investissement (intégration de la biodiversité au titre des critères de contribution à la performance plurielle), les métiers (intégration de préconisations favorables à la biodiversité dans ses standards d'exploitation), le marketing (renforcement des offres en lien avec la protection des écosystèmes, etc.).

Par ailleurs, dans le cadre de son plan environnemental 2019-2023, Veolia a inclus un objectif de traçabilité et de certification de la biomasse énergie, avec pour finalité de contribuer à un objectif de zéro déforestation (*cf.* chapitre 4.2.3.3.3). En 2022, 99,5 % de la biomasse utilisée a été ainsi tracée.

Veolia approfondit également ses connaissances sur la biodiversité afin de mieux les intégrer dans ses services. Le Groupe a ainsi identifié les enjeux afférents pour chacune de ses activités (*cf.* section 4.2.4.1 *supra*). Il oriente ses projets de recherche (mesure d'impacts par des bio-indicateurs, empreinte, etc.) au regard de ces analyses, de même que ses politiques d'innovation, notamment en matière de conception et d'exploitation de solutions fondées sur la nature.

Le programme d'innovation du Groupe a ainsi inscrit au titre de ses priorités le développement de solutions fondées sur la nature associées à la gestion du grand cycle de l'eau, comme les zones humides artificielles, à l'instar de la Zone de rejet végétalisée réalisée en Chine sur l'un des sites du groupe industriel Sinopec.

En 2020, Veolia a finalisé une méthodologie innovante de mesure d'empreinte de ses activités sur les milieux et la biodiversité. Cet outil a été élaboré en collaboration avec des experts écologues et des experts en analyse de cycle de vie : le bureau d'études français Ecosphère, le bureau d'études interne 2EI, Veolia Environnement Recherche et Innovation, Veolia Eau et le comité français de l'UICN. L'empreinte « milieux et biodiversité » mesure qualitativement et quantitativement les enjeux biodiversité d'un site, à l'instar de l'empreinte carbone. L'outil permet l'élaboration d'un plan d'action semi-automatisé en fonction des enjeux majeurs d'un site et le suivi de l'avancement de celui-ci. Il a été notamment appliqué à la mesure d'empreinte des sites sensibles décrits plus loin.

Préserver les milieux et la biodiversité des territoires en limitant les impacts de nos sites et en développant leur potentiel écologique

Veolia gère les impacts liés aux rejets et aux prélèvements dans le milieu naturel des sites qu'il opère. En améliorant sa performance environnementale, en lien direct avec sa performance opérationnelle, Veolia diminue ses impacts sur les milieux récepteurs, air et eau notamment, et donc sur la biodiversité (*cf.* sections 4.2.2 et 4.2.3 *supra*, section 4.2.5 *infra*).

De plus, Veolia gère et aménage les espaces, notamment pour pallier les impacts générés par leur emprise foncière et les transformer a contrario en réservoirs de biodiversité.

1/ Dans le cadre de sa démarche de performance plurielle 2020-2023, Veolia a choisi de suivre le déploiement de plans d'action visant à améliorer l'empreinte sur les milieux et la biodiversité des sites dits « sensibles », c'est-à-dire ceux présentant *a priori* les enjeux les plus importants en matière de protection de milieux et de la biodiversité.

Ces sites sensibles ont été identifiés en 2019 au regard de plusieurs critères :

- les enjeux liés au contexte de sensibilité et de potentialité du site : la nature du milieu dans lequel est implanté le site, la présence d'aires naturelles protégées à proximité du site, la présence potentielle d'espèces menacées ou protégées, la surface d'espaces perméabilisés terrestres et aquatiques. Le Groupe croise à cet effet les informations de la base de données Ibat (Integrated biodiversity assessment tool, développée par Birdlife international, Conservation international, l'UICN et le Programme pour l'environnement des Nations unies) et la géolocalisation des sites. Sont considérées les aires naturelles définies par l'UICN (catégories I à VI), le World heritage, la convention de RAMSAR [1], le MAB [2], l'Alliance for zero extinction sites, et l'Important bird and biodiversity areas ;
- les enjeux liés à l'activité du site : rejets dans l'air et dans l'eau, rendements épuratoires, prélèvements dans la ressource, non-conformités éventuelles passées,, imperméabilisation des surfaces

123 sites sensibles ont ainsi été identifiés en 2019 à la suite de l'évaluation au regard de ces enjeux des 1 453 principaux sites gérés par le Groupe, représentant 96% de la superficie totale (23,659 hectares) de l'ensemble des sites gérés.

La mesure de l'empreinte biodiversité permet d'évaluer les impacts négatifs et positifs, qu'ils soient directs ou indirects, exercés par les activités du site, à une échelle locale[3]. Cette mesure s'appuie sur les cinq facteurs de dégradation de la biodiversité identifiés par l'IPBES dans son rapport de 2019 que sont la dégradation des habitats, la surexploitation des ressources, le dérèglement climatique, les pollutions et la diffusion des espèces exotiques envahissantes.

Elle comprend l'analyse d'indicateurs et de données liés :

- au process du site tels que la consommation d'énergie, de réactifs, d'eau et de matières premières, de rejets, de production de déchets ou encore de valorisation énergétique et de matières ;
- à la localisation du site et à la gestion des espaces tels que la présence d'aires naturelles protégées (sur ou à proximité du site) ou d'espèces rares et menacées, la gestion des espaces verts, ainsi que la gestion des espèces invasives, l'éclairage, etc.

L'intervention d'un écologue expert de la biodiversité locale est obligatoire pour accompagner les entités opérationnelles dans la mesure des empreintes sur site.

L'écologue accompagne également le site dans la définition de son plan d'actions. Il s'appuie sur une liste d'actions prédéfinies (ex. : lutte contre les espèces exotiques envahissantes, pollution lumineuse, etc.), à mettre en œuvre et complétées selon les enjeux majeurs révélés par l'analyse.

Un cadre méthodologique détaillé garantit une homogénéité des évaluations et des plans d'actions, quelle que soit la géographie.

2/ Dans le cadre de son plan Environnement 2020-2023, Veolia engage les sites qu'il exploite à mettre en œuvre des pratiques plus vertueuses pour la biodiversité, quel que soit leur niveau d'enjeu :

- « zéro » utilisation de produit phytosanitaire (dans le cadre de la gestion des espaces verts du site) sur 75 % des sites [4] ;
- mise en place d'une gestion écologique sur 75 % des sites [(4)] de plus de 1 hectare d'espaces verts (en appliquant la charte Espaces verts de Veolia).

Amélioration de l'empreinte environnementale de nos activités et de celles de nos clients

	2018	2019	2020	2021	2022	Objectif 2023
Part des sites à fort enjeu biodiversité ayant réalisé un diagnostic et déployé un plan d'action (*pro forma* 2015-2020)	61 %	72 %	73 %	plan finalisé	plan finalisé	/
Taux d'avancement des plans d'action visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles (*pro forma* 2019-2022)	-	-	2 %	30 %	66 %	75 %
Nombre de sites[(1)] ayant mis en place une gestion et/ou un aménagement écologique[(2)]	181	230	237	265	387	/
% de sites[(1)] de plus de 1 ha d'espaces verts ayant mis en place la gestion écologique (*pro forma* 2019-2022)	-	18 %	23 %	36 %	53 %	75 %
% des sites[(1)] au « zéro » produits phytosanitaires (*pro forma* 2019-2022)	-	16 %	20 %	39 %	59 %	75 %

(1) Périmètre de reporting : activité Déchets (ensemble des sites) ; activité Eau (usines d'assainissement de plus de 100 000 équivalent habitants et usines d'eau potable de plus de 60 000 m³/jour) ; activité Énergie (installations de production d'énergie vendant plus de 100 GWh/an).
(2) À partir de 2021, selon la charte de gestion écologique du Groupe.

L'objectif fixé à horizon 2023, visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité sur les sites sensibles, s'inscrit dans la continuité de l'objectif 2020 du Plan environnement précédent qui portait sur la réalisation de diagnostics biodiversité sur les sites à enjeu. En 2020, la

[1] *Convention relative aux zones humides d'importance internationale particulière comme les habitats des oiseaux d'eau.*
[2] *Programme Homme et Biosphère.*
[3] *Artificialisation des habitats, fragmentation des habitats terrestres et aquatiques, atteinte à la biodiversité générale, localisation du site dans une aire protégée, atteintes aux espèces rares et menacées, eutrophisation des eaux, acidification par les rejets dans l'air, pollution lumineuse, diffusion des espèces invasives, stress hydrique local, émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation de carburant et de gaz naturel.*
[4] *Périmètre de reporting : activité Déchets (ensemble des sites) ; activité Eau (usines d'assainissement de plus de 100 000 équivalent habitants et usines d'eau potable de plus de 60 000 m3/jour) ; activité Énergie (installations de production d'énergie vendant plus de 100 GWh/an).*

progression de ce nouvel indicateur avait pâti de retards liés à la crise sanitaire. Depuis, des efforts conséquents de sensibilisation et d'accompagnement ont été menés par le Groupe et ses différentes zones pour accélérer la mise en œuvre des empreintes et le déploiement de leur plan d'action. De même, la gestion écologique et l'arrêt de l'utilisation des produits phytosanitaires sont plus systématiquement intégrés dans les processus Achats et, *in fine*, dans la gestion des opérations des sites.

Pour accompagner le déploiement de l'engagement du Groupe en matière de protection des milieux et de la biodiversité, différents outils ont été mis à la disposition des entités opérationnelles. Parmi ceux-ci :

- le guide de gestion écologique, développé en partenariat avec le comité français de l'UICN, permet à tous les sites quel que soit leur niveau d'enjeu, de mettre en place des actions favorables à la biodiversité. Il comporte des fiches pratiques sur les mesures d'entretien des espaces verts, les aménagements écologiques de la voirie et du bâti, l'entretien des mares et cours d'eau, la prévention de l'intrusion et la gestion des espèces exotiques envahissantes, etc. Une déclinaison sectorielle de ce guide pour les centres d'enfouissement technique des déchets a été réalisée en 2022 ;
- EcoLogiCal est un outil conçu en partenariat avec l'association Noé et avec la participation du comité français de l'UICN et d'Ecocert Environnement. Il permet, au travers d'une autoévaluation en ligne sur cinq grandes thématiques (flore, faune, eau, déchets, éclairage), de comparer les bilans économique et écologique d'une gestion traditionnelle d'espaces verts avec des pratiques plus respectueuses de l'environnement. EcoLogiCal est destiné à tous les gestionnaires de sites, accessible via internet, gratuit et public : https://eco-logical.fr ;
- la charte Espaces verts a pour objectif d'accompagner la transition des espaces verts vers des pratiques plus écologiques. Elle établit un engagement des sites de Veolia et des prestataires d'espaces verts à gérer écologiquement les espaces. Elle intègre également des mesures obligatoires afin de considérer le passage effectif à une gestion écologique ;
- la charte Zéro produits phytosanitaires liste les pratiques à adopter pour considérer un site comme vertueux en matière de gestion de ses espaces verts sans utilisation de produits phytosanitaires (herbicides, fongicides, insecticides et biocides). À l'instar de la charte espaces verts, elle s'applique au site et à ses prestataires espaces verts. Une fiche « zéro phyto », développée dans un but pédagogique, complète la démarche pour sensibiliser les collaborateurs. Elle expose les bénéfices de l'arrêt de l'usage des produits phytosanitaires, l'évolution nécessaire des standards esthétiques des sites par une plus grande intégration de la nature dans les espaces verts, etc.).

Sensibiliser le plus grand nombre en interne comme en externe et engager nos parties prenantes dans notre démarche de protection des milieux et de la biodiversité

L'ambition du Groupe est de continuer à sensibiliser ses parties prenantes internes (personnel sur site, fonctions support) comme externes (sous-traitants, clients, grand public, etc.) aux enjeux de la protection des milieux et de la biodiversité. L'objectif est d'ancrer le changement de culture nécessaire à l'évolution des pratiques opérationnelles à tous les niveaux de décision du Groupe (gestion écologique, infrastructures vertes, etc.). Le Groupe intègre également ses parties prenantes dans le dialogue préalable à ses décisions (ex. : partenariats avec des associations de protection de la nature à l'échelle nationale ou locale, etc.).

Conscient qu'une expertise naturaliste est nécessaire à la mise en place et au suivi d'actions adaptées aux enjeux des territoires, le Groupe encourage ses sites à nouer des partenariats avec des associations de protection de la nature.

Dans le cadre de son plan environnement 2020-2023, Veolia a pris pour objectif de dispenser une sensibilisation en interne ou en externe aux enjeux de la protection des milieux et de la biodiversité pour 50 % des sites qu'il exploite.

En 2022, Le Groupe a notamment poursuivi le déploiement de son *e-learning* biodiversité afin de renforcer et accélérer la sensibilisation de ses collaborateurs. Destiné à un public large de fonctions support et d'exploitants d'entités opérationnelles, il a été conçu spécifiquement autour des enjeux de biodiversité des activités de Veolia (comprendre les enjeux de protection des milieux et de la biodiversité, maîtriser la stratégie du Groupe au regard des enjeux de ses métiers et identifier les leviers d'actions).

Depuis 2008, Veolia est partenaire du comité français de l'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.). Le Groupe participe activement aux groupes de réflexion des associations françaises de référence sur le sujet : Entreprises pour l'Environnement (EpE), OREE, ou le comité français de l'UICN, dont Veolia préside le groupe de travail « Entreprises et biodiversité ».

Veolia est également partenaire de la chaire Modélisation Mathématique et Biodiversité de l'École polytechnique, à laquelle le Muséum national d'histoire naturelle est aussi associé. Son but est de répondre aux enjeux clés de l'environnement pour lesquels une modélisation fine du comportement des écosystèmes s'avère essentielle.

En 2021, Veolia a pris activement part au Congrès mondial de la nature organisé par l'UICN à Marseille, qui a préfiguré la COP15 et, s'est focalisé sur trois thèmes : le cadre post-2020 pour la conservation de la biodiversité ; le rôle de la nature dans la reprise mondiale post-pandémie ; et la nécessité d'orienter l'investissement vers des projets positifs pour la nature.

En novembre 2022, le Groupe a participé à la COP15 organisée à Montréal par la Présidence chinoise, en étant notamment invité à participer à la session de clôture des deux journées du Business and Biodiversity Forum inscrit au programme officiel de la COP. Il y a fait part de sa volonté de renforcer les capacités du Groupe en matière d'innovation et de déploiement de ses solutions afin de se mettre au service des engagements de ses clients en matière de réduction de leurs impacts sur la biodiversité, tout en continuant à travailler sur la réduction de ses propres impacts.

Actions de sensibilisation et partenariats locaux

	2018	2019	2020	2021	2022	Objectif 2023
Part des sites [1] ayant dispensé une sensibilisation en interne ou en externe aux enjeux de la protection des milieux et de la biodiversité *(en %) pro forma* 2019-2022	-	20 %	22 %	42 %	51 %	50 %
Nombre de sites [1] ayant un partenariat avec une association locale de protection de la nature	52	83	85	115	134	

(1) Périmètre de reporting : activité Déchets (ensemble des sites) ; activité Eau (usines d'assainissement de plus de 100 000 équivalent habitants et usines d'eau potable de plus de 60 000 m³/jour) ; activité Énergie (installations de production d'énergie vendant plus de 100 GWh/an).

4.2.4.3.2 Limiter les rejets de polluants dans l'eau

Enjeux

Veolia fournit ses services d'assainissement à près de 97 millions de personnes dans le monde et exploite 3 506 usines de traitement des eaux usées urbaines.

Volumes d'eaux usées municipales collectées et traitées

(en milliard de m³)	2018	2019	2020	2021	2022
Volume d'eaux usées collectées	6,5	6,7	5,8	5,2	7,8
Volume d'eaux usées traitées	5,8	5,9	5,2	4,6	7,2

Les principaux rejets des installations exploitées par le Groupe sont liés à son métier Eau.

Engagement, démarche et résultat

Préserver la ressource en eau est l'une des expertises de Veolia, engagé à optimiser la gestion du cycle de l'eau.

Collecter et dépolluer les eaux usées

Veolia déploie une approche complète pour accompagner les collectivités à gérer efficacement les services de collecte et de dépollution des eaux usées, notamment en temps de pluie, en fonction de leur taille et de leurs enjeux.

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 (solution digitale Hubgrade Performance) que pour le développement de nouveaux procédés.

Les taux d'abattement moyens de la pollution, exprimés en DBO5 et en DCO, des stations d'épuration exploitées par le Groupe sont de très bon niveau. Dans le cadre de son plan Environnement 2020-2023, Veolia s'est fixé des seuils de rendements minimums respectifs de 95 % et 90 %, bien supérieurs à ceux de la réglementation française [5] et les a atteints.

Rendement épuratoire des stations de traitement des eaux usées d'une capacité supérieure ou égale à 100 000 équivalent habitants

(en %)	2018	2019	2020	2021	2022	Objectifs 2023
Rendement épuratoire en DBO5	95,6 %	96,0 %	95,9 %	95,3 %	95,6 %	≥ 95 %
Rendement épuratoire en DCO	90,9 %	91,9 %	91,4 %	90,8 %	91,5 %	≥ 90 %

Par ailleurs, conformément à la directive-cadre sur l'eau en Europe, Veolia a instauré la surveillance des flux de nombreux micropolluants dangereux pour l'environnement, notamment en France, afin d'évaluer l'impact des rejets des stations d'épuration sur l'état écologique des masses d'eau.

[5] L'arrêté du 21 juillet 2015 modifié relatif aux systèmes d'assainissement collectif et aux installations d'assainissement non collectif, à l'exception des installations d'assainissement non collectif recevant une charge brute de pollution organique inférieure ou égale à 1,2 kg/j de DBO5 fixe des seuils de 80 % pour la DBO5 et 75 % pour la DC.

Le traitement des micropolluants

Les usages domestiques (utilisation de produits ménagers, solvants, médicaments, etc.), l'agriculture, les transports, l'industrie ou bien encore l'artisanat sont responsables de la présence des micropolluants dans l'eau.

Lors du traitement des eaux usées dans les stations d'épuration, certains micropolluants se retrouvent dans les milieux aquatiques sans avoir été éliminés. Leur traitement est complexe et les technologies classiques ne permettent pas de les isoler totalement. En Europe, la prise de conscience augmente, mais actuellement il n'existe pas de réglementation sur les normes et valeurs de référence à respecter. Ceci s'explique en partie par le peu de connaissance de l'impact sanitaire et environnemental de ces molécules ainsi que sur l'effet cocktail que certaines pourraient avoir en se combinant. La science avance et Veolia anticipe le durcissement des réglementations. Avec sa filiale Veolia Water Technologies, le Groupe propose d'ores et déjà des solutions innovantes pour les traiter efficacement, parmi lesquelles :

- ACTIFLO® CARB : pouvant être conjugué à l'action oxydante de l'ozone, ce procédé, équipé d'une cuve de pré-contact avec charbon actif en poudre pour l'adsorption, élimine 95 % des perturbateurs endocriniens ;
- OPACARB® FL : réacteur fonctionnant à flux ascendant et constitué d'un lit de charbon actif en micro-grain qui permet d'éliminer les composés responsables des perturbations endocriniennes ;
- Filtraflo® Carb : pour des débits plus faibles que l'OPACARB® FL, ce procédé permet d'éliminer par adsorption les micropolluants dans les eaux à traiter, mais aussi de les filtrer simultanément grâce à un réacteur à charbon actif en poudre micronisé fonctionnant à contre-courant ;
- Opaline™ C : pouvant être conjugué à l'action oxydante de l'ozone, ce procédé combine la technologie membranaire et l'adsorption sur charbon actif pour mieux éliminer les pesticides, les perturbateurs endocriniens, etc. ;
- Technologie MBBR *(Moving Bed Biofilm Reactor)* : procédé de traitement biologique à culture fixe pour éliminer la pollution carbonée et/ou azotée.

Une offre complète de surveillance

Veolia propose à ses clients une offre complète de suivi des polluants dans l'eau par prélèvements et analyses. Il a développé des techniques d'analyses réglementaires et des outils biologiques pour mesurer l'effet des rejets sur des organismes cibles. Lorsque cela est nécessaire, le Groupe accompagne ses clients à définir et mettre en œuvre des solutions pour réduire ou éliminer les rejets de substances dangereuses dans le milieu naturel et gérer les risques. Il peut s'agir d'actions à la source (raccordement des industriels et police des réseaux, par exemple) ou d'actions de traitement (optimisation des filières, traitements complémentaires...).

Les enseignements de Vigie Covid-19 au service de la Water Based Epidemiology

Veolia a développé une expertise pour surveiller la présence du SARS-CoV-2 et de ses variants au sein des stations d'épuration tant en France qu'à l'international, en collaboration avec la start-up IAGE*, l'IPMC** (CNRS-Université Côte d'Azur) et le Bataillon des marins-pompiers de Marseille (BMPM). Veolia a complété l'étendue de son offre pour permettre d'identifier la présence de mutations connues issues de variants existants du virus, et d'évaluer leurs concentrations et la proportion de variants.

Sur la base de ce retour d'expérience, Veolia continue sa contribution à la recherche mondiale sur la Water Cycle Epidemiology en appui des autorités européennes en charge du sujet.

* IAGE – société montpelliéraine spécialiste de l'analyse biologique environnementale en association avec le laboratoire Phytocontrol, pour quantifier les variants grâce à une méthode PCR digitale.

** IPMC – unité mixte de recherche entre le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) et Université Côte d'Azur (UCA) - pour séquencer le génome du SARS-CoV-2 dans les eaux usées afin d'en identifier les variants.

4.2.4.3.3 Limiter les polluants atmosphériques

Enjeux

Les émissions atmosphériques générées par les activités du Groupe concernent principalement ses métiers Énergie (installations de combustion pour la production de chaleur) et Déchet (incinération).

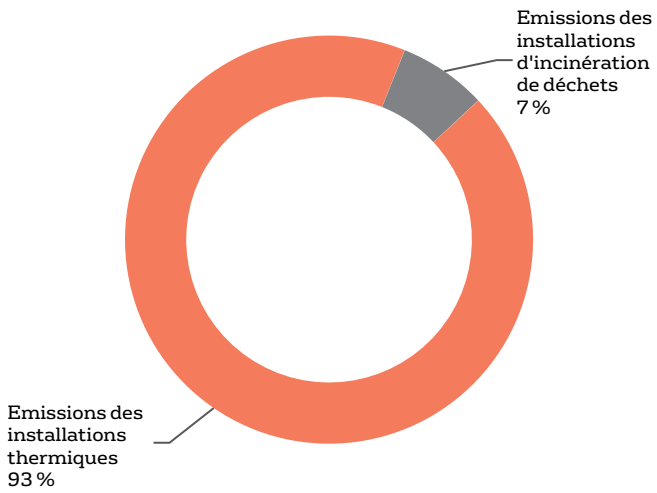
(en tonnes)	2018	2019	2020	2021	2022
Émissions de SO_x (1)(2)	12 920	13 188	13 832	14 224	13 948
Émissions de NO_x	20 302	20 991	22 484	22 619	22 850
Émissions de poussières des installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an et des incinérateurs de déchets	783	641	776	725	713

(1) Pour les installations de combustion, le calcul des émissions d'oxyde de soufre (SO_x) et d'oxyde d'azote (NO_x) fait référence à la directive européenne du 24 novembre 2010 à compter de l'exercice 2018 suite à la mise aux normes des installations gérées par Veolia. Ce document fixe les valeurs limites d'émissions en fonction des types de combustibles et des puissances d'installations.

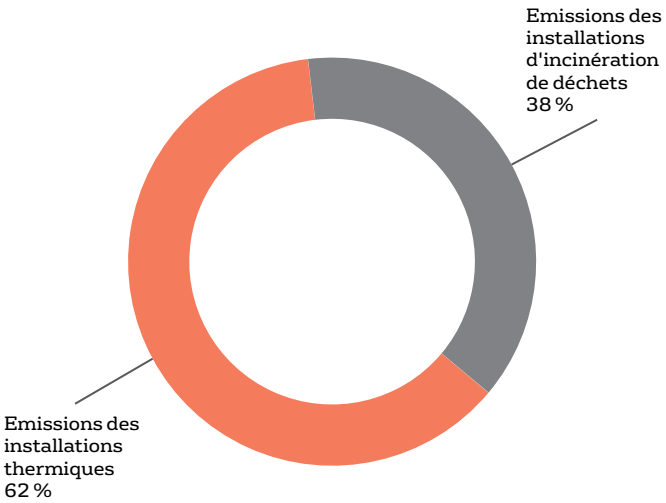
(2) La méthode de calcul des émissions de SO_x et de NO_x peut être différente en fonction de l'activité. Pour les incinérateurs de déchets du Groupe, et plus particulièrement en Europe, les mesures de poussières, COT, HCl, SO_2, HF, CO, NO_x et le débit des fumées sont mesurés en continu. Les analyseurs délivrent des mesures de concentration des substances toutes les minutes environ. Pour les installations thermiques il s'agit d'une méthode d'évaluation basée sur les consommations d'énergie et les valeurs limites d'émissions fixées par la réglementation sur les grandes installations de combustion (entre 50 et 100 MW). Ces valeurs limites ont été appliquées à l'ensemble des consommations d'énergie quelle que soit la taille des installations. D'autres méthodes peuvent être utilisées en fonction des exigences locales à partir de facteurs d'émissions en fonction du tonnage incinéré, ces facteurs étant déterminés à partir de tests en conditions réelles d'exploitation.

L'augmentation des émissions en 2020 résulte d'acquisitions d'installations thermiques aux États-Unis. Malgré l'augmentation du périmètre de l'activité lié à l'acquisition de SUEZ, le volume d'émissions du Groupe est resté stable entre 2021 et 2022, l'activité des installations de combustion pour la production de chaleur en Europe ayant été influencée par un hiver peu rigoureux.

Répartition des émissions de SO_x en 2022
(en %)



Répartition des émissions de NO_x en 2022
(en %)



Engagement et démarche

Dans le cadre de son engagement à lutter contre les pollutions, Veolia s'attache à réduire les émissions atmosphériques des installations qu'il exploite en mettant en œuvre les meilleures techniques disponibles (MTD).

Objectifs et résultats

Émissions des installations thermiques

L'essentiel des émissions atmosphériques provient de la production de chaleur destinée à alimenter des réseaux de chauffage urbain.

Les centrales de productions énergétiques centralisées sont équipées de moyen de traitement de fumées performantes qui concourent à une meilleure qualité de l'air en zone urbaine en comparaison des moyens individuels.

Dans le cadre de son plan Environnement 2020-2023, Veolia s'est fixé comme objectif de réduire les émissions atmosphériques par unité d'énergie produite et a défini des objectifs seuils pour 2023.

Émissions des installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an

*(en g/MWh)**	2018	2019	2020	2021	2022	Objectif 2023
NOx	273	279	233	215	204	< 270
SOx	224	196	170	147	136	< 210
Poussières	13	12	12	11	11	< 13
Mercure	-	1,6	1,7	2,1	3,4	< 5

* *Grammes d'émissions par MWh de fuel consommé.*

La baisse, depuis 2016, des émissions de SOx, NOx et poussières sur ces installations démontre les efforts des sites et des centres d'excellence métiers/techniques pour la capture et le traitement des polluants dans l'air en sortie d'usine de production de chaleur. Le mix énergétique évolue également dans un sens favorable à la diminution des émissions.

La légère hausse des NOx en 2019 s'expliquait par la vente de l'activité réseaux de chaleur aux États-Unis, dont les émissions étaient très inférieures à la moyenne du Groupe.

En 2022, les ratios d'émissions de NOx et SOx décroissent et le ratio d'émissions de poussières reste stable, en ligne avec les objectifs 2023 du plan environnemental.

La hausse de la valeur du ratio de mercure provient pour certaines installations de la modification du protocole de mesure, avec la prise en compte des émissions de mercure générées par la biomasse, qui n'étaient pas comptabilisées les années précédentes. Pour d'autres installations, de la différence de qualité du combustible liée au contexte d'approvisionnement de l'année 2022. La valeur du ratio demeure toutefois largement inférieure à l'objectif qui avait été fixé pour 2023.

Pour les installations thermiques, Veolia met en œuvre les meilleures techniques disponibles (MTD) du BREF. Elles portent en particulier sur l'optimisation de la combustion en minimisant les émissions d'oxydes d'azote (NOx) et de monoxyde de carbone (CO) et les systèmes de traitement de fumées (dénitrification, désulfuration et dépoussiérage des gaz de combustion).

De plus, le Groupe poursuit ses efforts pour diminuer les consommations de combustibles et favoriser l'utilisation de combustibles plus propres, biomasse et gaz naturel en particulier. Le plan de sortie du charbon en Europe va en ce sens, en favorisant la récupération des énergies fatales ou perdues et l'utilisation des combustibles biomasse ou de récupération (*cf.* section 4.2.3 *supra*).

Emissions des unités d'incinération des déchets

Dans le cadre de son plan Environnement 2020-2023, Veolia a défini des objectifs plus contraignants pour les SOx et les NOx que la référence réglementaire la plus stricte, celle de l'Union européenne, pour évaluer sa performance globale sur un périmètre monde.

Émissions des unités d'incinération de déchets dangereux et non dangereux en 2022

	NOx	SOx	Poussières
	mg/Nm³ (1	mg/Nm³	mg/Nm³
Concentration moyenne des émissions des unités d'incinération des déchets dangereux et non dangereux	119,9	13,0	2,3
Objectifs 2023	< 115	< 40	< 10
Valeurs limites de la directive européenne[1]	< 200 [2]	< 50	< 10

(1) Directive européenne 2000/76/CE du 4 décembre 2000, abrogée par la directive IED du 24 novembre 2010 et transcrite en droit français par 2 arrêtés du 20 septembre 2002 modifiés (moyennes journalières).
(2) Pour les NO_x, la norme dépend du débit : 200 mg/Nm³ pour les usines > 6 t/h et 400 mg/Nm³ pour les usines < 6 t/h.

Veolia a contribué activement à la révision du BREF Incinération (Best available techniques REFerence document), publié en décembre 2019. Ces documents techniques établis par la Commission européenne et la profession de l'incinération font référence sur les meilleures techniques disponibles, notamment pour l'amélioration de l'impact environnemental des installations, en incluant les émissions dans l'air avec des spécifications de seuils hauts sur les NOx, CO, TOC, HCl, HF, SO2, NOx, PCDD, métaux, poussières...

A partir de la date de publication du BREF 2019, les unités d'incinération de déchets dangereux et non dangereux existantes disposent d'une période de 4 années pour réaliser les travaux d'amélioration des traitements des fumées et installer de nouveaux analyseurs en continu, du mercure par exemple, nécessaires aux respects des seuils d'émission du BREF, qui s'appliqueront donc dès le 3 décembre 2023.

En 2022, comme les années précédentes, les concentrations moyennes des unités d'incinération dans le monde, tant pour les NOx et SOx, que pour les poussières, sont très en-dessous des seuils réglementaires européens et des seuils hauts du BREF. A titre d'exemple, le seuil fixé par la réglementation européenne pour les émissions moyennes de NOx est de 200 mg/Nm3 et sera de 180 mg/Nm3 lors de l'entrée en vigueur du BREF.

Au regard des objectifs fixés par le Plan environnemental 2019-2023 du Groupe, si les valeurs moyennes des émissions de SOx et de poussières sont comme les années précédentes bien inférieures aux objectifs fixés par le Plan à l'horizon 2023, les valeurs moyennes des émissions de NOx, bien qu'en baisse constante depuis 2019 (125 mg NOx/Nm3 en 2019), demeurent encore légèrement au dessus de l'objectif.

Ceci est principalement du au fait qu'en dehors d'Europe, comme par exemple à Taïwan, Veolia modifie au fur et à mesure des renouvellements de contrat les traitements des fumées des unités d'incinération de déchets non dangereux afin de diminuer les émissions de NOx, de SOX, de HCl, de dioxines et furannes. Ces travaux s'échelonnent sur plusieurs années .

4.2.4.3.4 Optimiser les conditions d'utilisation des sols

Enjeux

Les sites exploités par le Groupe ayant la plus grande emprise foncière sont les installations de stockage de déchets et les sites de production d'eau potable. Sur ces sites, une pollution du sol pourrait à son tour entraîner une pollution des nappes d'eau souterraines ou des eaux de surface.

Veolia intervient également dans la restauration et l'entretien de la qualité des sols à travers la dépollution de sols contaminés ou encore la valorisation agronomique des déchets et des boues d'assainissement (*cf.* section 4.2.2.3.2.2 « Valoriser les déchets résiduels d'activités et limiter la production de déchets ultimes » *supra*).

Engagement et démarche

Les emprises foncières des sites ne constituent pas des zones intégralement imperméabilisées. Veolia conçoit et exploite ses sites de façon à minimiser l'empreinte de ses activités en maximisant la part de sol favorable à un maintien et un développement de la biodiversité.

Dans le cadre de sa démarche biodiversité, le Groupe a réalisé avec le support de l'UICN France un guide de conception et de gestion écologique qu'il met à disposition de ses sites. Les règles d'exploitation des sites incluent les conditions d'utilisation des sols en cohérence avec l'engagement de gestion des écosystèmes du Groupe.

Par ailleurs, sur l'ensemble des sites qu'il exploite, Veolia veille à ne pas être à l'origine de pollutions chroniques ou accidentelles du sol par :

- le respect de bonnes conditions de stockage et d'utilisation des matières ;
- la bonne gestion des eaux pluviales et des effluents ;
- le maintien opérationnel des moyens de lutter contre d'éventuels déversements accidentels.

Réaménagement des casiers de stockage des déchets

L'exploitation d'une installation de stockage de déchets nécessite le creusement et l'aménagement de casiers de stockage. Lorsqu'il en a la charge, le Groupe réalise cet aménagement dans le respect des obligations d'imperméabilisation du site et de valorisation des matériaux excavés.

Les standards minimaux de Veolia encadrent la conception et l'exploitation des installations de stockage de déchets. Ils comprennent : des études hydrogéologiques et géologiques du sol, un système d'étanchéité constitué d'une double barrière (passive, avec un sol de faible perméabilité ou équivalent et active, avec la pose d'une géomembrane testée et certifiée par un prestataire extérieur), des systèmes de collecte et de traitement des lixiviats et des eaux de surface, et la surveillance des eaux souterraines.

Pendant toute la durée de l'exploitation et de la post-exploitation (de 20 ans au minimum), le programme de surveillance repose, entre autres, sur l'analyse des eaux de surface, des eaux souterraines et des rejets. Tous les sites de Veolia s'autoévaluent par rapport à ces standards et, en cas de non-conformité, doivent présenter un plan d'actions de mise en conformité ou démontrer l'existence de mesures équivalentes ou encore obtenir une dérogation sur la base de mesures de surveillance complémentaires.

Les surfaces à re-végétaliser après la fermeture d'alvéoles de stockage ou lors de remaniement des sols dans le cadre par exemple de travaux de terrassement (réaménagement d'espaces, construction, etc.) sont prises en compte pour identifier les sites dits sensibles et les sites de plus de 1 hectare d'espaces verts. Ces sites font l'objet de mesures de préservation de la biodiversité particulières (*cf.* section 4.2.4 *infra*).

Après utilisation, les casiers sont recouverts dès que possible : cela favorise le développement des écosystèmes locaux. Les casiers sont alors placés sous surveillance environnementale avant d'être restitués pour usage courant. Lorsque l'ensemble du site a été réaménagé, la surveillance est maintenue afin de s'assurer de la bonne recolonisation des milieux par les espèces plantées (phase de post-exploitation).

Restauration et réhabilitation écologique

Lorsqu'il existe des enjeux spécifiques de protection de la ressource, d'adaptation au dérèglement climatique, ou de préservation de la biodiversité sur un territoire, Veolia peut proposer à ses clients des projets de restauration ou de réhabilitation écologique. Ces projets sont conçus pour répondre à des objectifs particuliers comme la protection ou l'amélioration de la qualité de l'eau, la réintégration paysagère, la protection aux risques d'inondations, etc. À titre d'exemples, Veolia est amené à élaborer ou à participer à des programmes de renaturation de cours d'eau, de mise en place de zones de rejets végétalisés en sortie de station d'épuration (avant rejet dans le milieu naturel), de reboisement, ou encore la réintégration d'espèces endémiques dans le cadre de la revégétalisation d'alvéoles de stockage. Ces solutions sont proposées au cas par cas car elles doivent répondre à des critères bien précis (objectifs du projet, faisabilité, performance, coûts, financement, etc.).

Mise en place de périmètres de protection autour des captages d'eau

Les sites de captages d'eau destinée à la consommation sont protégés par des périmètres de protection. Les activités humaines pouvant nuire directement ou indirectement à la qualité des eaux y sont interdites ou réglementées. Lorsqu'il exploite des champs captants, le Groupe met en œuvre des actions volontaires en faveur de la biodiversité : gestion différenciée des espaces verts, inventaires faune-flore, etc.

4.2.4.3.5 Limiter les nuisances locales

Dans toutes ses activités, le Groupe s'emploie à minimiser les éventuelles nuisances.

Limiter, capter et traiter les odeurs

Enjeux

Le processus naturel de décomposition de la matière organique peut générer des molécules odorantes. Il concerne plusieurs activités du Groupe : traitement biologique des eaux, compostage, collecte des ordures ménagères, installations de stockage de déchets.

Engagement et démarche

La lutte contre les émissions olfactives est une préoccupation constante pour Veolia. Le Groupe veille à les limiter, les capter et les traiter.

Le Groupe met directement en œuvre des solutions ou accompagne ses clients lorsque c'est à eux qu'incombent les investissements nécessaires. Ainsi, Veolia a développé des technologies ou collabore avec des partenaires pour le traitement et le contrôle des odeurs (traitement par biofiltration, lavage et système de mesure électronique) et met en œuvre des techniques physicochimiques et biologiques qui limitent les nuisances olfactives. En cas de nuisance perçue, le Groupe privilégie le dialogue avec les riverains. Par exemple, l'élaboration d'un jury de nez, composé de riverains du site formés à la caractérisation des odeurs ou la mise en place d'un numéro de téléphone dédié aide à déterminer la gêne odorante et à prendre les mesures adaptées.

Limiter le bruit lié à la collecte des déchets

Enjeux

La problématique du bruit est devenue une préoccupation importante pour les élus locaux. Les enjeux majeurs liés au bruit concernent principalement l'activité de collecte des déchets.

Démarche

Veolia mène des études et a développé des solutions particulièrement innovantes comme la collecte pneumatique qui réduit considérablement la circulation des camions en ville.

4.2.5 GÉRER DURABLEMENT LA RESSOURCE EN EAU

4.2.5.1 Risques et opportunités

Les activités humaines interfèrent avec le cycle naturel de l'eau et réduisent la capacité des milieux aquatiques à assurer des fonctions écologiques indispensables à la vie sur terre. Les prélèvements et la consommation d'eau tendent à réduire la disponibilité des ressources en eau localement et les rejets à dégrader leur qualité. L'artificialisation des sols tend quant à elle à augmenter les risques liés à l'eau, comme les sécheresses ou les inondations. Sous l'impulsion de la croissance démographique, du développement économique, de l'industrialisation et de l'urbanisation croissante, les enjeux liés à la gestion des ressources en eau sont devenus multiples et de plus en plus prégnants :

- l'accès à l'eau potable et à l'assainissement des populations ;
- la surexploitation des ressources en eau ;
- la pollution des sols, des nappes et des cours d'eau ;
- la destruction des zones humides et la dégradation des milieux aquatiques ;
- ou encore la résilience des territoires face aux impacts du dérèglement climatique sur le cycle de l'eau.

Par ailleurs, de l'eau est utilisée pour produire des produits et services. On l'appelle « eau virtuelle ». Il est de plus en plus considéré que l'empreinte eau des individus, organisations et territoires qui fabriquent, consomment et échangent ces produits ou services doit être maîtrisée.

L'eau étant au centre des processus climatiques, ces enjeux sont aujourd'hui exacerbés par le réchauffement climatique de la planète, lequel provoque entre autres une accélération du cycle de l'eau se traduisant notamment par une intensification des phénomènes climatiques extrêmes. La gestion durable des ressources en eau constitue donc une ligne de défense privilégiée contre les conséquences de ce réchauffement ; elle est au cœur de la transformation écologique.

En opérant ses installations ou celles de ses clients, Veolia prélève, consomme et rejette de l'eau. Cet impact sur l'environnement expose le Groupe à des risques environnementaux et industriels (*cf.* chapitre 2, section 2.2.2.2 *supra*) et peut générer un risque notamment pour les sites situés en zone de stress hydrique ou à proximité d'écosystèmes sensibles.

Cependant la nature même des métiers de Veolia vise à préserver les ressources, comme en témoigne sa signature Ressourcer le monde. Veolia construit des relations de confiance durables avec ses clients, qui reposent en particulier sur sa capacité à gérer les risques que ceux-ci lui délèguent. Le Groupe propose à ses clients des offres spécifiques pour préserver les ressources naturelles : le traitement des eaux, la valorisation des eaux usées, la préservation des ressources en eau, notamment dans les contextes de stress hydrique.

Le savoir-faire éprouvé de Veolia dans la gestion durable de la ressource en eau constitue un atout commercial lui permettant de prendre des engagements ambitieux vis-à-vis de ses clients et de répondre aux attentes des citoyens. Plus globalement, il s'agit donc d'améliorer notre empreinte eau et celle de nos clients à travers une gamme de solutions techniques, économiques et comportementales, y compris des actions sur notre chaîne d'approvisionnement.

Tous les métiers de Veolia ont leur rôle à jouer pour préserver, protéger et gérer durablement les ressources en eau. Par exemple :

- en favorisant l'accès des populations aux services essentiels de l'eau et l'assainissement, la production et la distribution d'eau potable, et la collecte et le traitement des eaux usées participent de manière significative à la protection et la bonne gestion des ressources en eau (métier Eau) ;
- par le traitement des eaux usées industrielles, des lixiviats, la collecte et le traitement des déchets liquides dangereux, la valorisation des boues, et la dépollution des sols qui contribuent aussi à limiter considérablement les rejets et le transfert de polluants dans la ressource (métiers Eau et Déchets) ;
- par la réutilisation de l'eau usée traitée et le recyclage de l'eau qui permettent de préserver de précieuses ressources et de sécuriser l'accès à l'eau dans les endroits où de fortes tensions existent (métier Eau) ;
- par la collecte, la gestion et la valorisation des déchets solides qui participent également à rendre notre environnement plus sain et, en évitant leur diffusion dans l'environnement, à protéger l'eau (e.g. plastiques) (métier Déchet) ;
- enfin, grâce aux économies d'énergie et de matières premières qu'elles engendrent, nos activités d'exploitation de réseau de chaleur, de services aux industriels, et d'efficacité énergétique des bâtiments contribuent également à réduire l'empreinte eau de nos clients et indirectement à préserver l'eau (métier Énergie).

4.2.5.2 Politique et engagements

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia a pris pour engagement de combattre les pollutions et accélérer la transition écologique (*cf.* section 4.1.1 *supra*). Cet engagement se décline en plusieurs objectifs, dont celui de gérer durablement les ressources en eau. Pour illustrer cet objectif, le Groupe a défini une cible 2023 pour l'amélioration du rendement des réseaux municipaux de distribution d'eau potable qu'il exploite.

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Résultat 2020	Résultat 2021	Résultat 2022	Cible 2023
Combattre les pollutions et accélérer la transition écologique	**Gestion durable de la ressource en eau**	6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT	• Rendement des réseaux d'eau potable (Volumes d'eau potable consommée / volumes d'eau potable produite) (1)	73,4 %	75,6 %	76,3 %(√)	> 75%
Sponsor	Angel Simon			Membre du comité exécutif, directeur de la zone Ibérie et Amérique latine			

(1) Pour les réseaux desservant plus de 50 000 habitants. À périmètre constant.

Le rendement d'un réseau de distribution d'eau potable est un indicateur qui représente le rapport du volume d'eau consommé par les usagers finaux au volume d'eau introduit dans le réseau de distribution. La différence entre ces deux volumes représente les pertes en eau du réseau. Ces pertes incluent les fuites (pertes physiques) qui retournent dans le milieu naturel et les pertes commerciales (erreur de comptage, raccordements illicites). Même s'il ne couvre pas l'intégralité des impacts du Groupe sur les ressources en eau, cet indicateur a été choisi car il mesure les plus gros volumes d'eau gaspillés. Il est bien évidemment important de réduire ces volumes car toute goutte d'eau non prélevée au milieu naturel est une goutte qui peut servir à d'autres usages, et toute goutte d'eau non traitée ni transportée participe à l'effort nécessaire pour réduire les consommations d'énergie et de réactifs de traitement, limiter les émissions de gaz à effet de serre et in fine lutter contre le dérèglement climatique. Toute goutte ni traitée ni transportée participe également à la réduction des coûts opérationnels et des investissements, en permettant l'utilisation optimum des infrastructures existantes d'un territoire avant d'envisager des augmentations de capacité.

La réparation des fuites, la gestion optimisée de la pression de service et le renouvellement des réseaux sont nos principaux leviers d'action sur les pertes physiques. Ces actions émettent également des gaz à effets de serre. Un équilibre doit donc être trouvé pour préserver la ressource grâce à un rendement de réseau soutenable. Un rendement de 100 % n'est ni environnementalement souhaitable ni techniquement atteignable.

Veolia exerce ses responsabilités d'exploitant mais ne peut se substituer à son client, qui reste décisionnaire des mesures de préservation de la ressource, notamment si celles-ci nécessitent des investissements importants. En effet, Veolia n'est pas propriétaire des installations, à quelques exceptions près.

Dans le cadre de sa démarche de performance plurielle, Veolia s'est donné pour cible d'améliorer le rendement de réseau de +2,5 points par rapport à la référence 2019. Le résultat atteint fin 2022 (76,3 %) permet une économie annuelle de 320 millions de m^3 d'eau prélevée.

Enjeux

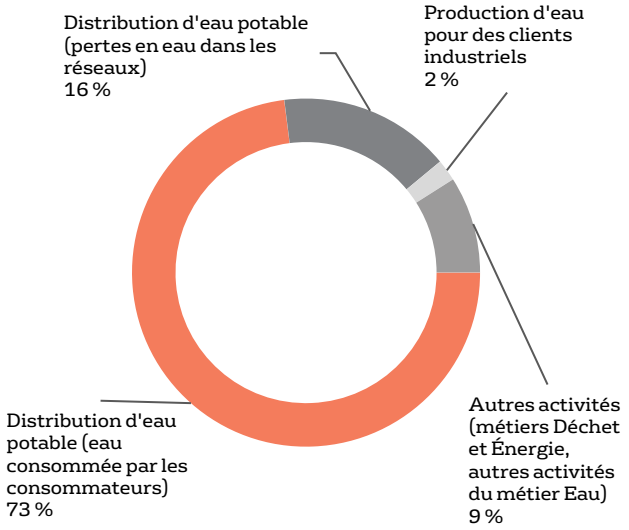
En 2022, Veolia a prélevé 11 ,014 milliards de m^3 d'eau, principalement pour son activité de production et de distribution d'eau potable (91 % du volume prélevé). Dans le cadre des contrats avec les collectivités, Veolia a produit 8 ,378 milliards de m^3 d'eau potable dans les 4 130 usines de production exploitées. Veolia a introduit 9 ,780 milliards de m^3 dans les réseaux de distribution, pour un linéaire exploité de 401 727 km. En 2021, la diminution du volume d'eau prélevé et des volumes d'eau potable produits et introduits dans les réseaux de distribution pour le compte des collectivités, s'expliquait principalement par la cession par le Groupe de sa participation dans la concession d'eau de Shenzhen en Chine. En 2022, l'intégration des activités de production et de distribution d'eau potable de Suez explique l'augmentation des volumes prélevés, avec de très gros objets tels que les sites et réseaux opérés par le Groupe à Santiago du Chili (13 490 km de réseaux) et à Barcelone (4 705 km de réseaux). Par ailleurs, en 2022, Veolia a également prélevé 96 millions de m^3 d'eau pour ses activités de production et de distribution d'énergie: la hausse de ces volumes par comparaison avec 2021 est liée à l'intégration des contrats de Tashkent (Ouzbékistan), de Kanda (Japon) et du parc industriel d'IPKW aux Pays-Bas.

Évolution des prélèvements d'eau, des volumes d'eau potable produits et introduits dans les réseaux

	2018	2019	2020	2021	2022
Volume total d'eau prélevé (en milliards de m^3) (1)	9,828	10,096	9,337	7,627	11,014
dont eaux de surface (en milliards de m^3) (1)	7,096	7,317	6,619	4,915	6,880
dont eaux souterraines (en milliards de m^3) (1)	1,937	1,938	1,827	1,863	2,559
dont eaux de réseau de distribution (en milliards de m^3) (1)	0,823	0,841	0,891	0,849	1,575
Volume d'eau potable produit pour le compte des collectivités (en milliards de m^3)	8,334	8,409	7,676	6,070	8,378
Volume d'eau potable introduit dans les réseaux de distribution pour le compte des collectivités (en milliards de m^3)	9,028	9,136	8,448	6,802	9,780
Volume d'eau produit pour des clients industriels (en millions de m^3)	223	222	208	201	213
Volume d'eau prélevé pour la production d'énergie par le métier Énergie (en millions de m^3) (1)	85	71	69	68	96

(1) Périmètre restreint, pour l'activité Énergie, aux installations de production et de distribution de chaleur supérieures à 100 GWhTh.

Répartition des prélèvements d'eau par activité en 2022



En 2022, 73 % de l'eau prélevée par Veolia est utilisée par les consommateurs finaux raccordés aux réseaux municipaux. 16 % de l'eau prélevée correspond aux pertes en eau des réseaux municipaux de distribution d'eau potable desservant plus de 50 000 habitants, exploités par Veolia.

4.2.5.3 Action et résultat

Engagement, démarche et résultats

Préserver la ressource en eau est l'une des expertises de Veolia. Engagé à optimiser la gestion du cycle de l'eau et à économiser la ressource, Veolia a développé et propose à ses clients collectivités et industriels des solutions pour :

- diagnostiquer et améliorer leur empreinte eau ;
- protéger les ressources existantes ;
- optimiser la gestion des ressources exploitées dans une perspective de long terme ;
- accompagner les usagers finaux pour une consommation responsable ;
- développer des ressources alternatives.

Quand elles se révèlent pertinentes par rapport au contexte local, ces mesures sont proposées aux clients du Groupe, qui décident de leur application au cas par cas.

Contribution à des projets internationaux

À l'échelle européenne, Veolia contribue activement aux travaux législatifs pour refondre la directive sur les eaux résiduaires urbaines. La Commission européenne a divulgué sa proposition de directive le 26 octobre 2022; elle propose d'améliorer sensiblement le traitement des eaux usées en abaissant les seuils d'application, en réhaussant les exigences de traitement, y compris le traitement des micropolluants et des eaux de pluies. Le dossier concerne aussi la neutralité énergétique de la filière "eaux usées", la valorisation des boues, l'accès aux toilettes et la transparence des services d'assainissement.Veolia contribue également aux évolutions réglementaires dans le domaine des émissions industrielles, dans l'air, l'eau et le sol. Le Groupe participe par ailleurs aux groupes de travail de l'OCDE sur la gouvernance de l'eau (comité consultatif BIAC) et prend part aux événements internationaux majeurs sur le thème de l'eau (World Water Council, World Water Forum, Word Water Week et chaque COP sur le climat) ; il prend par exemple une part active à la conférence de l'ONU sur l'eau, prévue du 22 au 24 mars 2023 à New York. Veolia a également contribué aux guides du WBCSD « Une gestion de l'eau plus circulaire : réduction, réutilisation, recyclage », le « Guide de l'eau pour les PDG » et enfin le guide : « Zéro pollution : Pour que les entreprises soient à la hauteur de l'ODD 6.3 ».

4.2.5.3.1 Diagnostiquer et améliorer l'empreinte eau

Le Groupe a développé un outil d'empreinte eau, le Water impact index (WIIX), intégré dans l'outil global d'évaluation d'empreinte environnementale GreenPath (*cf.* section 4.2.1.5 *supra*). Il permet aux entreprises et aux collectivités de procéder aux arbitrages nécessaires en matière de gestion et d'utilisation de l'eau. Il peut être combiné avec l'empreinte carbone.

Veolia utilise également cet outil pour réaliser des diagnostics sur les sites qu'il opère, et spécifiquement ceux à fort enjeu de stress hydrique depuis 2016. Ces sites ont été identifiés sur la base de leur besoin en eau et du stress hydrique local, en utilisant l'outil Aqueduct du WRI. Pour la réalisation du diagnostic, l'outil WIIX est associé à un outil d'évaluation du risque, le GEMI® Local Water Tool™ (LWT).

À fin 2019, Veolia avait réalisé un diagnostic eau sur 96 % des sites identifiés en 2016 à fort enjeu de stress hydrique parmi les sites exploités, dépassant ainsi l'objectif fixé à 95 %. Au nombre de 25, sur l'ensemble de ses métiers (Eau, Déchets et Énergie), ces sites représentaient près de 10 % des prélèvements d'eau de Veolia en 2016.

Dans le cadre de son plan environnement 2020-2023, Veolia a renouvelé l'objectif de réaliser des diagnostics sur 95 % des sites à fort enjeu de stress hydrique qu'il opère, sur un périmètre actualisé. Ces sites à fort enjeu de stress hydrique ont été identifiés à partir du périmètre des sites exploités en 2019 et représentaient alors 19,7 % des prélèvements d'eau de Veolia.

En 2022, le pourcentage de sites à fort enjeu de stress hydrique ayant bénéficié d'un diagnostic était de 63% ; ce ratio a été mis à jour pour prendre en compte les sites sortis du périmètre opérationnel de Veolia depuis 2019. Il n'inclut pas les sites entrants issus de la fusion avec Suez.

Réalisation des diagnostics eau des sites exploités à fort enjeu de stress hydrique

	2018	2019	2020	2021	2022	Objectif 2023
Part des sites à fort enjeu de stress hydrique diagnostiqués (périmètre de 2016)	92 %	96 %	plan 2016-2019 finalisé	plan 2016-2019 finalisé	plan 2016-2019 finalisé	/
Part des sites à fort enjeu de stress hydrique diagnostiqués (périmètre de 2019)	/	/	36 %	57 %	63 %	95 %

Les conclusions des diagnostics montrent que la problématique du stress hydrique est identifiée par les sites. Au-delà de la mise en place de mesures visant à maîtriser les consommations d'eau, certains sites ont d'ores et déjà proposé à leur client, ou mis en place, des solutions pour pallier les manques d'eau comme par exemple des interconnexions ou des ressources de substitution. Le système de production d'eau potable audité en France a par exemple mis en place des transferts d'eau entre les usines de production d'eau potable qui puisent chacune dans un sous bassin différent pour pallier un potentiel manque d'eau. Aux États-Unis, l'unité de production d'énergie auditée a choisi de substituer l'eau de ville par de l'eau de rivière brute avec une installation d'adoucisseur pour la prétraiter. Certains sites, situés dans des bassins très stressés, bénéficient également de travaux structurels réalisés par les gouvernements pour transférer de l'eau depuis des bassins versants excédentaires. Certains sites audités en Asie ont notamment bénéficié de travaux de déviation de grands fleuves (Yangzi Jiang, Xi Jiang) pour pallier le manque d'eau ou la mauvaise qualité de l'eau utilisée jusqu'à maintenant. L'étude des risques et impacts eau de chaque site apporte des éléments précis sur les enjeux liés aux ressources en eau qui permettent d'alimenter le dialogue avec les clients et les autres parties prenantes.

4.2.5.3.2 Protéger les ressources existantes

Protéger les ressources en eau existantes pour éviter qu'elles ne se dégradent et ne deviennent inutilisables consiste à :

- établir des zones de protection autour des captages et mettre en place des actions visant à prévenir les pollutions accidentelles ;
- travailler avec les acteurs du territoire pour identifier les sources chroniques de dégradation des ressources et mettre en place des plans d'action de reconquête de la qualité d'eau ;
- traiter le plus efficacement possible tous les rejets au milieu naturel et limiter au maximum les débordements des réseaux d'assainissement ;
- mettre en place un suivi et une surveillance de la ressource et des mesures de protection ;
- gérer les prélèvements dans une perspective de long terme.

Dans le cadre de ses contrats de production d'eau potable ou industrielle, Veolia respecte scrupuleusement les autorisations de prélèvement délivrées par les autorités compétentes à ses clients (autorités municipales délégantes ou industriels). Ces autorisations, en général accordées sur la base d'études d'impact environnemental préalables, définissent les conditions d'un prélèvement durable et allouent les prélèvements entre les différents usages de consommation.

Le Groupe est également engagé dans des démarches partenariales regroupant collectivités locales, industriels et agriculteurs pour la protection qualitative de la ressource en eau dans les bassins-versants. Ainsi, Aguas Andinas est un membre fondateur du Santiago-Maipo Water Fund, une initiative collaborative public-privée qui vise à garantir la protection et l'utilisation durable des ressources en eau locales.

Une solution innovante pour surveiller la qualité des eaux superficielles

Afin de détecter rapidement les variations anormales de la qualité des eaux de surface, Veolia propose l'offre de service SWARM conçue autour de sondes en ligne multiparamètres. La bouée mesure les principaux paramètres de qualité de l'eau et transmet les données en temps réel pour analyse. En plus du système de mesure, la bouée comprend une ancre, un flotteur et un module générateur d'énergie permettant l'autonomie. La bouée s'installe directement et facilement sur tout type de plan d'eau et de cours d'eau. Avec le système SWARM, l'opérateur d'eau peut surveiller en continu l'évolution des paramètres clés de la qualité et de l'état des eaux de surface : la conductivité, la température, la vitesse, la profondeur, l'oxygène dissous, le pH, la turbidité, la matière organique, la chlorophylle A, phycocyanine et phycoérythrine. En complément de la mesure directe des pigments photosynthétiques caractéristiques des microalgues, un modèle mathématique se basant sur l'analyse des fluctuations de la concentration en oxygène a été développé en 2021 permettant d'alerter l'opérateur du développement de microalgues.

4.2.5.3.3 Optimiser la gestion des ressources exploitées

Optimiser la gestion des ressources pour les préserver, notamment dans les géographies où elles se raréfient, consiste à :

- optimiser les procédés de traitement d'eau et promouvoir le recyclage des eaux de process ;
- réduire les pertes en eau par l'amélioration du rendement des réseaux de distribution.

Dans de nombreuses villes, 20 à 50 % de l'eau produite est perdue principalement en raison de fuites sur les réseaux de distribution. Veolia a fait de la réduction des pertes l'une de ses priorités.

Certains contrats municipaux fixent un objectif de réduction des fuites notamment en réseau : par exemple, augmenter les performances du réseau d'eau potable de 79 % à 85 % d'ici 2023 pour la métropole de Lille.

Consommation d'eau et rendement des réseaux desservant plus de 50 000 habitants

(en %)	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Objectif 2023
Taux de rendement des réseaux d'eau potable – périmètre courant	70,5 %	71,4 %	72,5 %	73,4 %	73,1 %	74,6 %	/
Taux de rendement des réseaux d'eau potable – pro forma 2019-2022	-	-	72,5 %	73,4 %	75,6 %	76,3 % (√)	≥ 75 % [1]

(1) L'objectif 2023 est pris sur le périmètre pro forma 2019-2023.

L'amélioration du taux de rendement des réseaux d'eau potable, à périmètre pro forma, s'explique par la mise en place de programmes de réduction de fuites (recherches de fuites, sectorisation des réseaux, meilleure maîtrise du comptage, etc.). Elle traduit la capacité du Groupe à améliorer la performance de systèmes complexes.

Optimisation des prélèvements d'eau dans le métier Déchet

Le métier Déchet de Veolia représente 0,2 % de ses prélèvements d'eau. Pour les optimiser, Veolia a élaboré un guide « Efficacité Eau » qui identifie trois types de mesures : limitation des pertes, optimisation des consommations et solutions alternatives en ressource eau. Pour chacune des activités Déchets, ce guide liste les actions possibles, des précisions techniques, des éléments de coût, le niveau de difficulté de mise en œuvre, des recommandations, les bénéfices en termes d'économies d'eau et des exemples d'application sur site. Dans le métier Déchet, les trois quarts de la consommation d'eau proviennent de l'activité incinération, notamment de certains incinérateurs qui emploient un procédé humide de traitement des fumées ; la réutilisation de l'eau est une solution utilisée majoritairement pour cette activité.

4.2.5.3.4 Promouvoir un comportement responsable des usagers et la digitalisation

Préserver les ressources en eau consiste également à promouvoir la sobriété des usages à travers, par exemple, des actions de sensibilisation, des politiques tarifaires incitatives, ou la mise en place de compteurs d'eau individuels et de la télérelève.

Veolia a développé et propose à ses clients municipaux des outils pour sensibiliser et donner les moyens aux consommateurs finaux de maîtriser leur consommation.

	2018	2019	2020	2021	2022	Objectif 2023
Solutions de compteurs intelligents (en millions)	5,6	5,8	6,3	6,3	9,5	6,0
Part de consommateurs avec un tarif progressif (en %)	71 %	72 %	72 %	75 %	73 %	80 %

Le Groupe se digitalise. Les plateformes et applications pour les collectivités et les usagers apportent une vision globale des services d'eau et un accès direct et en temps réel aux données. Ces solutions dites « smart » renforcent la réactivité et l'efficacité opérationnelle.

Le ServO, le centre de pilotage du plus grand service d'eau en France

Veolia Eau d'île-de-France a conçu, pour le SEDIF (Syndicat des eaux d'île-de-France), le ServO, un centre de pilotage intégré, doté des dernières technologies. Avec 1,3 milliard de données traitées, il permet de piloter et superviser le plus grand service d'eau en France : 4,5 millions d'habitants desservis, répartis sur 150 communes en Île-de-France. Le ServO intègre toutes les composantes du service : distribuer de l'eau en quantité et en qualité suffisante, répondre aux événements pouvant impacter la production ou la distribution, informer les consommateurs en temps réel et garantir la performance technique du réseau. De ce fait, il est essentiel à la continuité de l'alimentation en eau, à la sécurité sanitaire des consommateurs, à la prévention et à la gestion des crises.

4.2.5.3.5 Développer des ressources alternatives

L'économie des ressources passe aussi par le développement des ressources alternatives comme la réutilisation des eaux épurées, la récupération des eaux de pluie, la recharge de nappe ou le dessalement d'eau de mer.

Volume d'eaux réutilisées à partir d'eaux collectées et traitées

	2018	2019	2020	2021	2022	Objectif 2023
Volume d'eaux utilisées à partir d'eaux collectées et traitée[1] *(en millions de m³)*	368	401	350	299	989	↑

(1) L'indicateur intègre les métiers Eau et Déchets.

En 2021, la baisse du volume d'eaux réutilisées à partir d'eaux usées collectées et traitées était essentiellement liée à la cession par le Groupe de sa participation dans la concession d'eau de Shenzhen en Chine. En 2022, la hausse du volume est, elle, liée à l'intégration des activités de Suez, dont plusieurs contrats d'assainissement font de la réutilisation des eaux usées, comme en Espagne, au Chili, en Jordanie ou aux États-Unis.

Durban et West Basin, réduire le stress hydrique par la réutilisation des eaux usées

Au sud de Durban, Veolia recycle 98 % des eaux de l'usine de traitement d'eaux usées eThekwin. Les 47 500 m3 d'eaux usées traitées quotidiennement (un volume équivalent à celui de 15 piscines olympiques) sont destinées aux industries locales, pour alimenter leurs procédés de production. Le recyclage pour un usage industriel permet de réduire les prélèvements d'eau dans l'environnement et de consacrer les ressources en eau douce à la production d'eau potable pour 220 000 habitants de l'agglomération de Durban.

A West Basin, Californie, l'usine Edward C. Little produit environ 150 000 m3 d'eau chaque jour, ce qui en fait l'une des plus grandes installations de recyclage de l'eau aux États-Unis. Elle produit 5 qualités d'eau distinctes, répondant à des critères différents pour des usages variés (eaux industrielles, irrigation municipale, recharge de nappes, etc.), ce qui permet de réduire la pression sur les ressources hydriques d'une région fortement exposée à la sécheresse.

As Samra, fournir de l'eau pour l'irrigation agricole

L'usine d'As Samra en Jordanie, conçue pour traiter 100 millions de m3 d'eaux usées chaque année, produit une eau recyclée d'une qualité optimale qui peut être utilisée pour l'irrigation, couvrant près de 10 % de la consommation d'eau du pays (ce qui correspond à environ 4 000 fermes ou 10 000 hectares irrigués).

Le projet Jourdain, la réutilisation d'eau douce issue du traitement des eaux usées, un modèle d'économie circulaire

En France, l'approvisionnement en eau potable du département de la Vendée dépend à 90 % de retenues superficielles. Depuis une vingtaine d'années, la Vendée est soumise à de fortes périodes de déficit hydrique, en particulier en période estivale, du fait de déficits pluviométriques et de l'activité touristique importante. Notre client, Vendée Eau, s'est penché sur la recherche de ressources alternatives pour assurer l'approvisionnement en eau de son territoire.

Début 2021, Veolia a été choisi pour la construction et l'exploitation de l'usine d'affinage des eaux usées traitées avant leur réintroduction dans une retenue d'eau destinée à la consommation. Veolia s'est engagé à accompagner Vendée Eau dans le cadre d'un partenariat collaboratif de R&D portant sur une durée de quatre ans en marge de l'exploitation de l'unité d'affinage, dont le démarrage est prévu en 2023 pour une capacité de production de 2 600 m^3/j d'eau recyclée de haute qualité. Cette expérimentation, une première en Europe, suit les directives établies par la Direction générale de la santé (DGS) sur recommandations de l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (ANSES) afin de démontrer des niveaux satisfaisants de sécurité sanitaire et environnementale, et la pertinence de ce schéma de réutilisation d'eau.

4.3 Performance sociétale

4.3.1 ENGAGEMENTS ET ORGANISATION

La responsabilité sociétale de Veolia s'intègre dans sa raison d'être, définie en 2019, et dans son programme stratégique Impact 2023 (*cf.* chapitre 1, section 1.2.1 *supra*). La démarche de performance plurielle associée (*cf.* chapitre 1, section 1.2.4.6 *supra*) exprime un engagement de soutenir le développement des territoires de manière responsable, décliné en trois nouveaux objectifs sociétaux :

- création d'emplois et de richesses dans les territoires (section 4.3.2 *infra*) ;
- accès aux services essentiels – eau et assainissement (section 4.3.3 *infra*) ;
- éthique et conformité (section 4.6 *infra*).

Les unités opérationnelles présentes sur cinq continents sont les premiers acteurs de la mise en œuvre des engagements du Groupe, en lien avec les directions fonctionnelles et par l'intermédiaire du comité exécutif et des directeurs de zone.

Veolia, acteur des territoires, œuvre avec l'ensemble des parties prenantes locales pour renforcer l'accès de tous aux services essentiels, améliorer les conditions de vie et la santé, favoriser l'emploi et la formation, l'insertion, le développement économique et les relations entre les acteurs industriels et les collectivités.

4.3.2 CRÉATION D'EMPLOIS ET DE RICHESSES DANS LES TERRITOIRES

4.3.2.1 Risques et opportunités

La grande diversité géographique des implantations du Groupe, associée à la nature même de ses activités qui sont exercées localement, le confronte à de multiples enjeux. Qu'ils soient environnementaux, économiques ou sociaux, le développement des activités du Groupe produit des impacts sur l'environnement dans lequel il opère, sur la société et sur l'ensemble de ses parties prenantes y compris sa chaîne de fournisseurs (*cf.* section 2.2.2.4 *supra*).

Cette multiplicité d'enjeux et la nécessaire prise en compte des exigences et attentes locales sont intégrées dans la stratégie de performance plurielle du Groupe au titre de son objectif de création d'emplois et de richesses dans les territoires. Ce sont avant tout autant d'opportunités pour Veolia de mettre en œuvre des solutions locales, innovantes, socialement et économiquement performantes, au service du dynamisme et du développement des territoires.

4.3.2.2 Politique et engagements

Par son management, ses implantations locales, ses politiques relatives aux ressources humaines (*cf.* section 4.4 *infra*) et aux achats responsables (*cf.* section 4.3.2.3.4 *infra*), par les actions menées par la Fondation Veolia, par sa stratégie de dialogue permanent avec les parties prenantes locales et institutionnelles (*cf.* section 4.1 *supra*), par ses partenariats économiques et les mécanismes de soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat, à l'accès et au développement des services, le Groupe est un acteur de l'emploi et du développement sur les territoires où il intervient.

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia s'est engagé à soutenir le développement des territoires de manière responsable. Cet engagement se décline en plusieurs objectifs, dont celui de création d'emplois et de richesses dans les territoires. Pour illustrer son engagement, le Groupe a défini une cible 2023 qui est d'évaluer chaque année son impact socio-économique en termes d'emploi et de richesse dans les pays où le Groupe opère.

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Résultat 2020	Résultat 2021	Résultat 2022	Cible 2023
Soutenir le développement des territoires de manière responsable	**Création d'emplois et de richesses dans les territoires**		Empreinte socio-économique des activités de Veolia dans les pays où le Groupe opère, en termes d'emplois soutenus et de richesses créées. Méthodologie et calcul par la société Utopies.	• 1 105 388 emplois soutenus • 51 Mds€ de valeur ajoutée générés dans 51 pays	• 1 033 623 emplois soutenus • 49 Mds€ de valeur ajoutée générés dans 52 pays	• 1 147 238 emplois soutenus • 53 Mds€ de valeur ajoutée générés dans 50 pays	Évaluation annuelle des impacts globaux et par géographie dans au moins 45 pays
Sponsor	Gavin Graveson			Membre du comité exécutif, directeur de la zone Europe du Nord			

Poursuivant cet engagement de développement responsable des territoires, et l'objectif de création d'emplois et de richesses au sens large, Veolia s'attache, à travers ses activités, à :

- contribuer à la vitalité économique et sociale des territoires où le Groupe opère ;
- contribuer à la résilience des territoires et les aider à répondre aux défis qu'ils affrontent ;
- dialoguer continuellement avec les communautés locales et co-construire des services innovants et adaptés aux contextes locaux ;
- être un acteur de solidarité et lutter contre l'exclusion, notamment à travers la Fondation Veolia ;
- instaurer des relations responsables avec ses fournisseurs.

Le dialogue et les relations que Veolia développe avec l'ensemble de ses parties prenantes (*cf.* section 4.1.3 *supra*) sont les instruments nécessaires à la mise en œuvre des initiatives et réalisations présentées dans cette section.

4.3.2.3 Actions et résultats

4.3.2.3.1 Contribuer au dynamisme de territoires

Le Groupe contribue au dynamisme des territoires à travers les services publics qui lui sont délégués et les investissements qu'il réalise localement pour entretenir, maintenir et développer les infrastructures et l'accès durable aux services. Au plus près des enjeux sociétaux locaux, Veolia accompagne les territoires dans leur transition pour relever les défis auxquels ils font face, et soutient leur développement, l'innovation et l'entreprenariat.

Réinvestir localement et mesurer son empreinte socio-économique dans les territoires

La majeure partie des dépenses du Groupe est effectuée sur les territoires où Veolia opère. Cette création de richesse, y compris les emplois directs ou indirects liés à ses activités, est par nature non délocalisable et contribue ainsi à la dynamique des territoires, de leurs économies et à la valorisation de leurs potentiels humains.

En 2022, dans le cadre de son engagement à soutenir le développement des territoires de manière responsable, Veolia a réinvesti localement près de 91% de ses dépenses sur les territoires, en ligne avec son objectif à horizon 2023 de les maintenir au-dessus de 80 %.

	2018	2019	2020	2021	2022	Objectif 2023
Part des dépenses réinvesties sur les territoires	85,7 %	86,3 %	87,3 %	90,5 %	90,9 %	Maintenir au-dessus de 80 % la part des dépenses réinvesties sur les territoires
Périmètre (en % du chiffre d'affaires du Groupe)	73,5 %	74,3 %	74,4 %	98,9 %	98,2 %	-

Pour comprendre et expliquer son impact, Veolia a mesuré son empreinte socio-économique dans le monde en collaboration avec le cabinet Utopies. Le modèle, qui intègre les bases de données de dizaines de sources statistiques nationales et internationales, permet de reproduire de la manière la plus réaliste possible l'économie réelle.

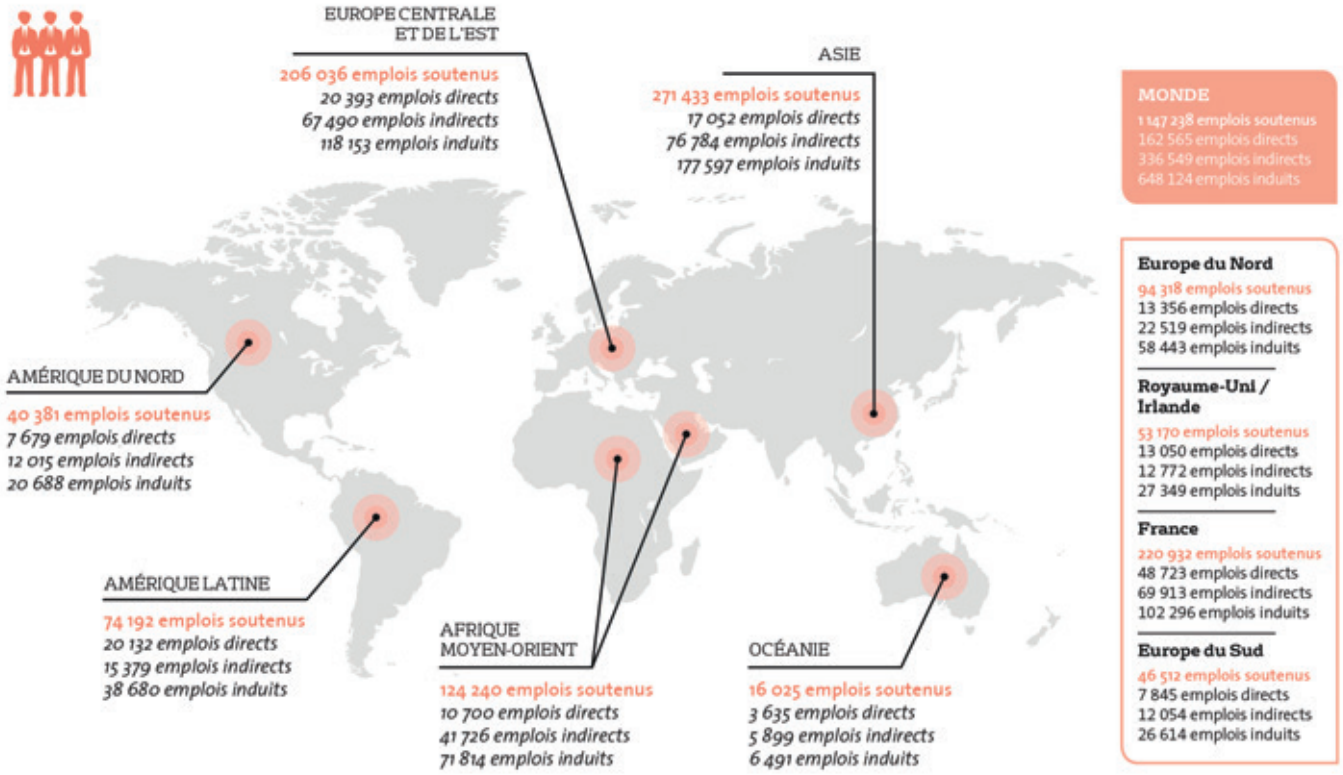
L'étude menée en 2022 sur l'exercice 2021, a permis de quantifier les retombées des activités de Veolia au-delà de ses impacts directs (emploi et valeur ajoutée du Groupe). Les impacts indirects liés à la chaîne de fournisseurs, et les impacts induits par la consommation des ménages (salariés Veolia et fournisseurs) et par les dépenses des administrations publiques, sont également mesurés. Les flux monétaires de 50 pays d'implantation de Veolia, représentant plus de 98 % du chiffre d'affaires du Groupe, ont ainsi été analysés.

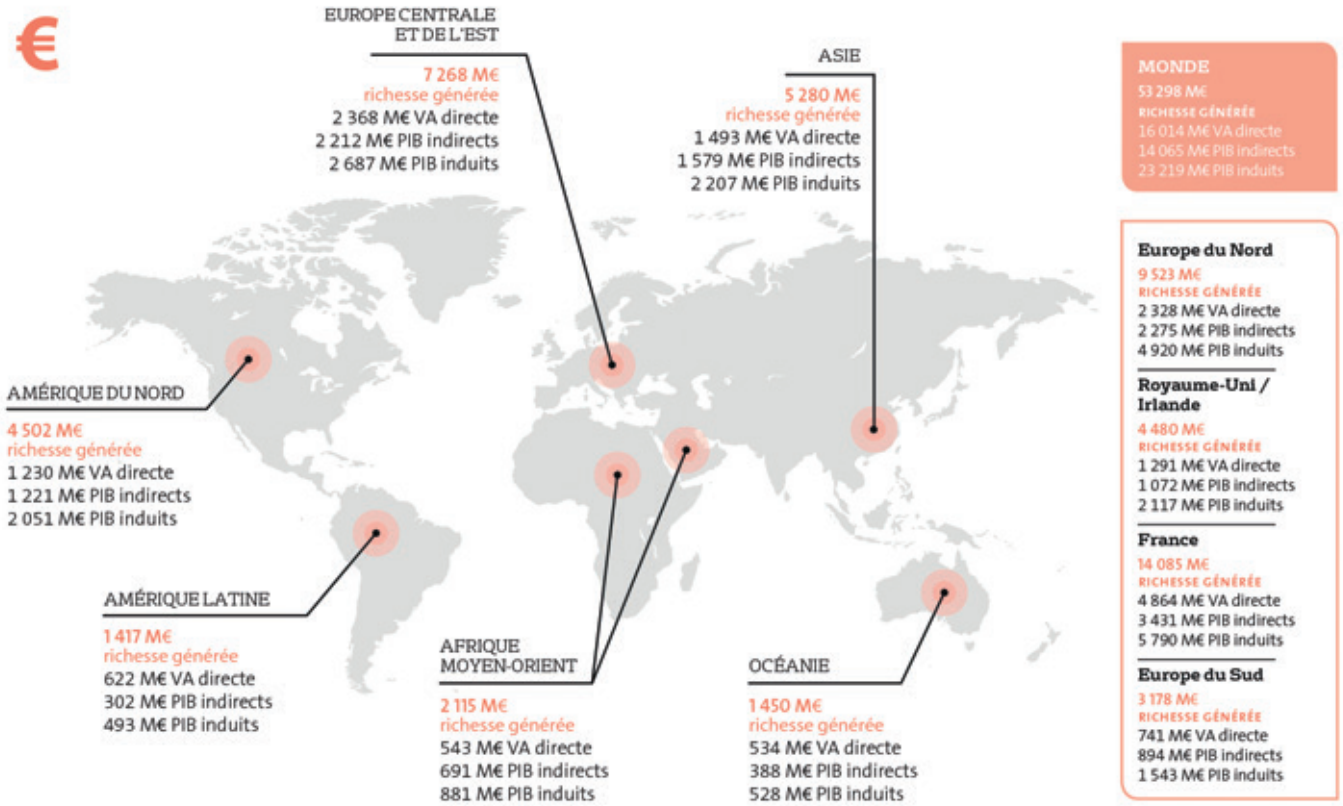
Les résultats de l'étude sur le périmètre monde ont montré que les activités de Veolia :

- ont soutenu plus de **1 147 238 emplois équivalents temps plein (ETP)** ;
- ont permis de générer **plus de 53,3 milliards d'euros de valeur ajoutée** ;
- ont un **coefficient multiplicateur en emplois de 7,1** : pour un emploi direct de Veolia, 6,1 emplois supplémentaires sont soutenus dans l'économie ;
- ont un **coefficient multiplicateur en valeur ajoutée de 3,3** : pour chaque euro de valeur ajoutée créé par Veolia, 2,3 euros supplémentaires de valeur ajoutée sont générés dans l'économie.

Depuis 2022, les études annuelles de l'empreinte socio-économique de Veolia sont consultables sur une plateforme dédiée, accessible depuis le site internet du Groupe[1].

[1] *https://www.veolia.com/fr/raison-detre/performance-plurielle*


EUROPE CENTRALE ET DE L'EST
206 036 emplois soutenus
20 393 emplois directs
67 490 emplois indirects
118 153 emplois induits
ASIE
271 433 emplois soutenus
17 052 emplois directs
76 784 emplois indirects
177 597 emplois induits
AMÉRIQUE DU NORD
40 381 emplois soutenus
7 679 emplois directs
12 015 emplois indirects
20 688 emplois induits
AMÉRIQUE LATINE
74 192 emplois soutenus
20 132 emplois directs
15 379 emplois indirects
38 680 emplois induits
AFRIQUE MOYEN-ORIENT
124 240 emplois soutenus
10 700 emplois directs
41 726 emplois indirects
71 814 emplois induits
OCÉANIE
16 025 emplois soutenus
3 635 emplois directs
5 899 emplois indirects
6 491 emplois induits
MONDE
1 147 238 emplois soutenus
162 565 emplois directs
336 549 emplois indirects
648 124 emplois induits
Europe du Nord
94 318 emplois soutenus
13 356 emplois directs
22 519 emplois indirects
58 443 emplois induits
Royaume-Uni / Irlande
53 170 emplois soutenus
13 050 emplois directs
12 772 emplois indirects
27 349 emplois induits
France
220 932 emplois soutenus
48 723 emplois directs
69 913 emplois indirects
102 296 emplois induits
Europe du Sud
46 512 emplois soutenus
7 845 emplois directs
12 054 emplois indirects
26 614 emplois induits


EUROPE CENTRALE ET DE L'EST
7 268 M€
richesse générée
2 368 M€ VA directe
2 212 M€ PIB indirects
2 687 M€ PIB induits
ASIE
5 280 M€
richesse générée
1 493 M€ VA directe
1 579 M€ PIB indirects
2 207 M€ PIB induits
AMÉRIQUE DU NORD
4 502 M€
richesse générée
1 230 M€ VA directe
1 221 M€ PIB indirects
2 051 M€ PIB induits
AMÉRIQUE LATINE
1 417 M€
richesse générée
622 M€ VA directe
302 M€ PIB indirects
493 M€ PIB induits
AFRIQUE MOYEN-ORIENT
2 115 M€
richesse générée
543 M€ VA directe
691 M€ PIB indirects
881 M€ PIB induits
OCÉANIE
1 450 M€
richesse générée
534 M€ VA directe
388 M€ PIB indirects
528 M€ PIB induits
MONDE
53 298 M€
RICHESSE GÉNÉRÉE
16 014 M€ VA directe
14 065 M€ PIB indirects
23 219 M€ PIB induits
Europe du Nord
9 523 M€
RICHESSE GÉNÉRÉE
2 328 M€ VA directe
2 275 M€ PIB indirects
4 920 M€ PIB induits
Royaume-Uni / Irlande
4 480 M€
RICHESSE GÉNÉRÉE
1 291 M€ VA directe
1 072 M€ PIB indirects
2 117 M€ PIB induits
France
14 085 M€
RICHESSE GÉNÉRÉE
4 864 M€ VA directe
3 431 M€ PIB indirects
5 790 M€ PIB induits
Europe du Sud
3 178 M€
RICHESSE GÉNÉRÉE
741 M€ VA directe
894 M€ PIB indirects
1 543 M€ PIB induits

Soutenir l'innovation et l'entrepreneuriat

L'implication de Veolia dans le développement économique des territoires se traduit par différents dispositifs d'*open innovation*. Ils favorisent l'émergence de solutions techniques, sociales et environnementales avec les entrepreneurs locaux, et constituent autant d'opportunités de codéveloppement.

Veolia a accompagné pour la 3e année consécutive les élèves de l'École des ingénieurs de la Ville de Paris pour leur semaine pédagogique consacrée à l'innovation et de l'entrepreneuriat. Le thème retenu pour l'édition 2022 était « Imaginer la transformation écologique de la ville face au dérèglement climatique ». 15 équipes d'étudiants ont eu l'opportunité de présenter leurs solutions et produits innovants devant un jury d'experts.

Open Innovation technologique

Depuis 2017, le programme ***VIA by Veolia*** (*cf.* section 1.4.4.5 *supra*) est un service d'*open innovation* proposé aux *Business Units* et aux directions fonctionnelles du Groupe par le département des expertises scientifiques et technologiques (DEST). Le service est dédié à l'identification de solutions technologiques innovantes pouvant répondre aux besoins opérationnels ou commerciaux qui ne trouvent pas de solutions en interne ou auprès des fournisseurs.

L'équipe dédiée propose un accompagnement en trois étapes :

- la détection de solutions les plus adaptées dans l'écosystème des start-up et des PME innovantes au niveau mondial ;
- une analyse comparative et une sélection des meilleures technologies ;
- la réalisation de tests de qualification en laboratoire ou en condition opérationnelle avant adoption ou déploiement de la solution innovante retenue.

En 2022, l'équipe a répondu à 63 demandes de recherche de solutions technologiques innovantes, portant à 302 le nombre de demandes traitées depuis le lancement du service. Dans le cadre du programme, plusieurs études de qualification des technologies ont conduit à l'établissement de plusieurs partenariats :

- la start-up Lixo et Veolia ont collaboré pour améliorer la qualité du tri des déchets dans la Métropole européenne de Lille (France) ;
- La solution innovante de la start-up Akanthas a été qualifiée et choisie pour être utilisée dans les déchèteries de la métropole d'Orléans (France). Elle permet de détecter les erreurs de tri et de mesurer le niveau de remplissage des bennes dans un centre de collecte de déchets recyclables.

Dès 2018, l'équipe *VIA by Veolia* a collaboré avec le pôle de compétences AIR de Veolia et OFIS, filiale de Veolia spécialisée dans la performance environnementale et sanitaire des bâtiments, pour identifier les technologies innovantes nécessaires au développement de la nouvelle offre de services sur la qualité de l'air intérieur. Cette offre est aujourd'hui commercialisée auprès des établissements scolaires, établissements médicaux, centres commerciaux, bureaux et hôtels. Elle s'appuie sur une surveillance de la qualité de l'air (*Air Control)*, un pilotage optimal des installations pour garantir un niveau de qualité de l'air (Air performance), ainsi que la sensibilisation et l'implication des parties prenantes (*Air Human*).

Lancé par Veolia en Allemagne, le programme d'accélération ***U-START*** favorise la coopération avec des start-up innovantes dans les domaines de l'économie circulaire, de la protection du climat et de la gestion responsable des ressources. Afin d'aider les start-up à développer leurs solutions et accélérer leur commercialisation, Veolia donne aux entrepreneurs la possibilité de s'engager dans un partenariat de co-innovation à travers différentes opportunités de développement technique et commercial : prototypage, tests et preuve de concept sur les installations de Veolia, projets de co-création, accès aux canaux de distribution… Au cours des six dernières éditions, *U-START* a lancé 20 projets de coopérations avec des start-up au travers de 10 appels à solutions.

En 2022, pour la onzième édition du programme U-START, Veolia a étendu son initiative à la zone Europe centrale et orientale afin de développer des coopérations avec des start-up dans le domaine des Services énergétiques pour les territoires.

Open Innovation sociale

Le programme d'*open innovation* sociale (**Pop Up**) a été créé en 2014 avec deux objectifs stratégiques : renforcer l'ancrage local du Groupe en soutenant l'émergence et la croissance d'entrepreneurs sociaux, et développer avec ces entrepreneurs des solutions innovantes à fort impact sociétal. Localement, Veolia s'associe à des incubateurs d'entrepreneuriat social (MakeSense, Antropia, Ronalpia, Ennovent, etc.), mais également à d'autres partenaires – collectivités locales, entreprises et acteurs sociaux du territoire – pour identifier, sélectionner et accompagner des entrepreneurs sociaux qui répondent aux enjeux du territoire. Les incubateurs facilitent également l'expérimentation de collaborations entre ces entrepreneurs et les entités locales de Veolia, pour développer de nouvelles solutions en lien avec les activités du Groupe (améliorer l'accès aux services pour les usagers en situation de pauvreté ou vivant en habitat informel, créer de nouvelles filières locales de valorisation matière…).

Pop Up s'inscrit pleinement dans les objectifs de performance plurielle de Veolia et contribue notamment à la création d'emplois et de richesse sur les territoires, au développement de solutions innovantes et à la satisfaction des clients et des consommateurs.

Les chiffres clés du programme Pop Up en 2022 :

- 13 incubateurs partenaires (en France, Inde, Japon et Mexique) ;
- environ 200 entrepreneurs sociaux incubés depuis le début du programme ;
- plus de 20 collaborations entre Veolia et des entrepreneurs sociaux.

Mexico : un incubateur en collaboration avec MakeSense

Depuis le début d'activité de l'incubateur, 40 entrepreneurs (12 promotions) ont été soutenus, débouchant sur quatre collaborations sur la thématique de l'eau, puis à partir de 2017, de la ville durable. L'incubateur organise des animations d'ateliers internes sur l'innovation (quatre projets à impact développés par les collaborateurs) et des événements sur l'innovation sociale entre les entrepreneurs et la communauté Veolia (collaborateurs, clients)

Quelques exemples d'entrepreneurs soutenus :

- MWorks œuvre à la construction de logements à faible coût pour des communautés précaires, à partir de plastiques recyclés (et éventuellement à l'avenir à partir de matériaux de sortie des usines de recyclage de Veolia) ;
- Ecolana propose une application qui cartographie les

4.3.2.3.2 S'engager durablement dans le dialogue avec les parties prenantes locales et avec la société civile

Dialoguer avec les communautés locales

Veolia met en place des initiatives au niveau local pour nourrir le dialogue avec les communautés et les habitants d'un territoire : actions ciblées d'information ou de sensibilisation telles que des réunions de quartier, rencontres avec les élus et associations locales, visites de sites et journées portes ouvertes pour l'information du grand public, bénévolat.

À travers la réalisation de diagnostics socio-économiques des territoires, la mise en place de liaison communautaire, la mise à disposition d'outils méthodologiques pour la structuration du dialogue avec les parties prenantes au niveau du territoire, Veolia s'engage de diverses manières auprès des communautés.

En **Inde**, les équipes de liaison communautaire appelées Social Welfare Team, font le lien entre les habitants et les services techniques et clientèles locaux. Leur mission principale est d'expliquer les bénéfices des services d'approvisionnement en eau potable 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 proposés. Afin d'instaurer la confiance avec les citoyens, les équipes passent beaucoup de temps sur le terrain pour discuter des services avec la population locale et organiser des réunions avec la communauté, les dirigeants communautaires, les représentants politiques locaux, pour sensibiliser aux questions d'usage responsable de l'eau, mener des sessions de *feedback* constructif, et mettre en œuvre les enquêtes et études nécessaires. L'équipe organise également des ateliers dans les écoles et les collèges pour les informer des avantages de l'approvisionnement continu en eau.

En **Australie**, par le biais du Veolia Mulwaree Trust, Veolia soutient un grand nombre de petites communautés rurales et régionales à proximité de l'éco-quartier de Woodlawn. Le Trust travaille aux côtés d'organisations communautaires pour soutenir l'amélioration des infrastructures et des installations dans le cadre de projets menés par la communauté. Le Trust a également pour objectif de soutenir les individus de ces communautés dans leurs études supérieures et leurs activités artistiques créatives. Au cours des 17 dernières années, le VMT a reversé plus de 13 millions de dollars à plus de 1 500 projets communautaires.

Niger : L'Oasis, lieu unique pour le dialogue et l'entrepreneuriat des femmes

Face aux enjeux environnementaux et à l'immense défi que représente la lutte contre la pauvreté qui affecte en premier lieu les femmes au Niger, Empow'Her, organisation internationale soutenant l'entrepreneuriat des femmes, et Veolia ont co-créé à **Niamey** L'Oasis. Cette structure unique soutient l'insertion économique des femmes et sensibilise la population aux enjeux du développement durable. Des programmes de formation, de renforcement du leadership et de développement du réseau à destination de femmes entrepreneures y sont proposés. Des espaces de rencontres et d'échanges nourrissent le dialogue entre la population locale, les associations, les institutions et les entreprises.

Afrique du Sud : Le Baobab, tiers-lieu dédié à l'économie circulaire

Comme l'Oasis de Niamey, le Baobab de **Durban** en Afrique du Sud s'inspire de la Recyclerie Paris. Ce lieu est un lieu de rencontres et d'échanges autour de l'économie circulaire et du développement durable. Il propose notamment des programmes de formation pour les populations des bidonvilles et vise entre autres à former en trois ans, 300 femmes et jeunes au chômage au métier du recyclage. Ce projet initié par Veolia et soutenu par la Fondation Veolia, est piloté par The Maker Space Foundation, partenaire local.

Colombie : programmes Veolia En tu barrio

Le programme national de dialogue, de médiation et d'information de proximité En tu barrio a été développé dans 41 villes colombiennes où Veolia opère des activités d'eau, d'assainissement ou de gestion des déchets. Des points de service clientèle mobiles permettent de répondre aux attentes et besoins au plus près des populations. Des événements éducatifs et récréatifs dans les quartiers sont menés pour sensibiliser les résidents à leurs droits et devoirs en matière de services publics, mais aussi aux questions de développement durable. En 2022, ces expériences ont permis de toucher près de 31 000 usagers des services de gestion des déchets et plus de 5 000 pour l'eau et l'assainissement.

Mener des actions de citoyenneté locale

Les actions bénévoles menées par les collaborateurs de Veolia en liens étroits avec les populations et organisations locales, et au service de causes sociales ou environnementales, sont un moyen important de s'inscrire dans une démarche de dialogue adapté aux contextes spécifiques des territoires.

Veolia en **Pologne** est partenaire des organisations locales et des municipalités qui viennent en aide aux familles réfugiées d'Ukraine. Des volontaires Veolia sont engagés dans des actions telles que le soutien psychologique, l'apprentissage du polonais, etc.

Au **Niger**, à l'occasion de la fête nationale de l'arbre, la SEEN (Société d'exploitation des eaux du Niger) a organisé la plantation d'une centaine d'arbres fruitiers à Maradi et mis en place un dispositif de suivi de ces arbres.

En **Bulgarie**, Veolia est partenaire depuis 2017 de l'ONG HESED (*Health & Social Development*) dont l'objectif est de mettre en œuvre des actions et activités contribuant au développement social, éducatif, domestique et culturel des communautés d'origine rom vivant sur le territoire de la ville de Sofia. Veolia, par l'intermédiaire d'employés bénévoles, a développé un programme éducatif sur le thème de l'eau et travaille chaque année sur ce thème avec 50 enfants âgés de trois à sept ans et leurs parents, dans les centres éducatifs de la fondation HESED.

Au **Sultanat d'Oman**, Veolia soutient le « concours Namat » de l'*Environment Society of Oman* (ESO). Auparavant connu sous le nom de *Green School Competition*, l'objectif est d'encourager la sensibilisation à l'environnement et la préservation des ressources dans les écoles du Sultanat. Les élèves sont accompagnés par les volontaires de la Société de l'environnement d'Oman et de Veolia Oman, pour faire preuve d'innovation et traiter un défi environnemental au sein de leur école et de leur communauté tels que la gestion des déchets, de l'eau ou de l'énergie.

Grâce aux actions de sa Fondation, au plus proche des populations et en partenariats avec les structures localement implantées, Veolia accompagne différentes initiatives d'insertion sociale et professionnelle (*cf.* section 4.3.2.3.3 *infra*) ainsi que des projets d'aide au développement (*cf.* section 4.3.3.3.4 *infra*).

Programme de mobilisation citoyenne des salariés

Veolia a développé un programme de mobilisation citoyenne, *Resourcers for communities*, afin de faciliter l'engagement direct de ses salariés auprès d'associations de leur territoire. En 2022, lors de la phase pilote, plus de 300 collaborateurs répartis sur huit territoires en France et au Maroc ont participé à des missions associatives pour la préservation de l'environnement ou l'inclusion sociale et économique.

L'objectif est de déployer largement ce programme au sein du Groupe.

Éduquer et sensibiliser aux questions de développement durable

Chaque année, de nombreux programmes d'éducation au développement durable et campagnes de sensibilisation à travers des portes ouvertes sur les installations exploitées sont menés dans les territoires d'implantation du Groupe. Ceux-ci permettent d'expliquer les enjeux de développement durable, nourrissant le dialogue avec les communautés.

En **Australie**, Veolia propose un programme d'éducation au développement durable « *Future resources program* » à destination des écoles du primaire et du secondaire. Ce programme de six semaines invite les élèves à développer des solutions créatives et innovantes, et à se mesurer aux autres écoles du pays. En 2022, le sujet portait sur la gestion des déchets alimentaires et les solutions pour lutter contre le gaspillage.

En **Chine**, de nombreuses installations ont ouvert leurs portes au public et ont accueilli plus de 5 500 personnes dont plus de 1 250 étudiants en 2022.

Aux **États-Unis**, chaque année, des milliers de visiteurs sont invités à visiter des bâtiments commerciaux, des galeries d'art, des jardins et bien plus encore à travers Milwaukee dans le cadre de l'événement annuel des Portes ouvertes de la ville. Cette année encore, Veolia a parrainé l'événement et invité les habitants à visiter l'installation de *Jones Island*, inaugurée en 1926, classée monument historique national du génie civil en 1974, et réputée dans le monde entier pour avoir été le pionnier de la technologie moderne de traitement des eaux usées.

En **République tchèque**, Veolia propose des programmes éducatifs et concours pour les écoles primaires en coopération avec l'ONG axée sur le recyclage et la production de matériel pédagogique Recyklohraní. L'objectif était d'attirer l'attention sur l'importance de l'eau et sur la façon dont sa consommation peut être réduite dans les ménages, mais aussi directement dans les écoles. Le matériel est distribué gratuitement aux écoles et disponible gratuitement en ligne. Le programme inclus des ateliers éducatifs pour les enseignants. En 2022, 150 écoles ont participé aux concours et 3 800 écoles ont utilisé le matériel pédagogique.

À **Hong Kong**, Veolia a construit et gère l'une des installations de traitement des boues les plus grandes et les plus avancées au monde. Baptisée T-PARK, l'installation, 100 % autonome en eau et en énergie, conjugue technologies de pointe et art de vivre écologique. Avec une galerie pour les visiteurs, une salle de conférences, une plateforme d'observation et de vastes espaces verts, l'installation ajoute une composante de sensibilisation et d'éducation du public au développement durable. En 2022, le site a organisé près de 160 visites à la demande d'ONG, d'écoles et d'organisations communautaires.

Une fois de plus, Veolia en **Amérique latine** et l'Organisation des États ibéro-américains ont uni leurs efforts dans le cadre du programme « *Alrededor de Iberoamérica* ». Dans le cadre de ce programme, Veolia participe à l'élaboration du matériel pédagogique, qui change chaque année. Il est distribué aux écoles participantes sous forme imprimée et numérique. Depuis 2012, plus de 200 000 écoliers et étudiants d'Argentine, du Brésil, du Chili, de la Colombie, du Panama, de l'Équateur, du Mexique ou du Pérou ont participé aux activités éducatives proposées autour de sujets tels que la protection de la biodiversité, l'économie circulaire, les énergies renouvelables, le recyclage, la protection de la biodiversité marine, entre autres. En 2022, le thème proposé était « L'urgence de prendre soin de l'eau : petits gestes, grands changements ».

En **Colombie**, Veolia a réalisé de nombreuses activités d'éducation à l'environnement à travers le pays dans le cadre des programmes « Gardiens de l'environnement » et « *Alrededor de Iberoamérica* ». En 2022, plus de 28 000 enfants ont bénéficié d'actions de sensibilisation dans leur école sur les pratiques de protection de l'environnement (préservation des ressources naturelles, gestion des déchets, utilisation de l'eau). Des ateliers éducatifs virtuels pour les communautés locales ont aussi été organisés à l'occasion d'événements mondiaux tels que la journée de l'eau, la journée de l'environnement, ou encore la journée du recyclage.

Maroc : opération « Plages propres »

En participant chaque année à l'opération « Plages propres » organisée par la Fondation Mohammed VI pour la préservation de l'environnement, Veolia confirme son action déterminée pour la préservation des plages du Maroc. En partenariat avec les organisations locales, des programmes pédagogiques sensibilisent les enfants à la préservation des écosystèmes et au respect de l'environnement.

Prendre en compte le secteur informel

Le secteur informel relève d'enjeux sociaux et environnementaux importants et peut, dans certaines géographies, représenter un enjeu crucial pour l'activité de Veolia. Le Groupe développe des programmes pour intégrer et rendre plus efficaces les réseaux de collecte informelle existants, notamment par l'utilisation de technologies digitales, et proposant ainsi des solutions adaptées aux enjeux locaux.

En **Inde**, dans le cadre de la démarche d'*open innovation* sociale Pop Up by Veolia (*cf.* section 4.3.2.3.1 *supra*), Veolia a identifié l'entreprise sociale Hasiru Dala Innovations Private Limited. Cette organisation œuvre à la création de moyens de subsistance pour les récupérateurs informels de déchets grâce à des entreprises inclusives à Bangalore et dans les environs. Veolia s'est ainsi associé à Hasiru Dala pour créer des modules de formation, à travers une approche interactive, visant à améliorer les normes de sécurité et les conditions de travail des récupérateurs de déchets.

En **Indonésie**, Veolia met en œuvre différents programmes visant à assurer une collecte responsable et inclusive du plastique. L'usine de recyclage du PET de Veolia en Indonésie à Pasuruan s'est ainsi engagée à atteindre un approvisionnement en matières premières entièrement durable d'ici 2026. En Indonésie, l'essentiel de ces matières provient de centres de collecte de déchets informels, ce qui implique des préoccupations en termes de pérennité de l'activité et de responsabilité sociale. Un projet conjoint réunissant Veolia, Danone-AQUA, le Fonds Danone pour l'Écosystème et deux ONG locales YPCII et JARAK, a démarré en février 2019, pour structurer la chaîne de valeur, améliorer les centres de collecte de PET existants et les rendre plus efficaces et durables. Cet objectif s'est traduit par une série d'activités dans les centres de collecte telles que des sessions de formation des collecteurs informels pour développer les compétences, des améliorations des infrastructures en places, des dons d'EPI et d'équipements et plus généralement l'amélioration des conditions de travail et la santé/sécurité sur les sites. La finalité de ce projet est de développer dix centres de collecte durable avec une traçabilité dans la chaîne d'approvisionnement pour collecter 5 400 tonnes par an de bouteilles PET. Ce programme permet également de renforcer la relation avec les fournisseurs et d'en faire des fournisseurs fidèles pour Veolia. En 2022, ce programme a permis d'apporter des bénéfices sociaux à plus de 2 100 personnes.

Le projet ***Veolia Sustainable Collection Centers*** (VSCC), est développé et soutenu par les équipes achats et développement durable en Indonésie. Il s'adresse à tous les centres de collecte de l'archipel indonésien et vise à atteindre un approvisionnement 100 % durable en 2025. Parmi les actions poursuivies en 2022, les équipes RSE de Veolia en Indonésie ont formalisé et distribué aux centres de collecte un livret regroupant des recommandations sur les meilleures pratiques à mettre en œuvre en matière de santé et de sécurité, de gestion environnementale, de travail des enfants, de discrimination et de travail forcé. Des visites trimestrielles ont été organisées, ainsi que des formations et un dialogue régulier avec les centres de collecte pour aborder tous les problèmes et difficultés de mise en œuvre. 25 centres de collecte ont bénéficié de ce programme en 2022 et 100 personnes ont été formées.

Colombie : programme *Recuperador Amigo*

Ce programme initié à Manizales est un modèle de coopération avec les ramasseurs informels de déchets. Il s'appuie sur une collaboration multiacteurs (gouvernement, société civile, entreprises) dans l'objectif d'inclure les collecteurs informels dans un circuit organisé de collecte, de commercialisation et de recyclage des déchets. Ce modèle contribue ainsi à l'amélioration de la qualité de vie des recycleurs, tout en augmentant le volume de déchets recyclés. Ce modèle, déployé dans les villes de Manizales, Pasto, Cartagena, Aguachica, Cúcuta, Palmira, Buga et Tuluá, concerne près de 523 récupérateurs et 29 organisations de récupérateurs.

Ce programme a été distingué par l'ANDI (Association nationale des entrepreneurs de Colombie) et ses partenaires en tant qu'initiative inspirante pour la contribution du secteur privé à la construction d'un pays plus équitable et plus inclusif.

4.3.2.3.3 Favoriser l'insertion sociale et professionnelle

Veolia, créateur responsable d'emploi local

Par son management et ses politiques ressources humaines (*cf.* section 4.4 *infra*) et achats (*cf.* section 4.3.2.3.4 *infra*), le Groupe est un acteur de l'emploi sur les territoires où il intervient. Il est également acteur de qualification, d'égalité des chances et de protection sociale pour ses salariés et ceux des entreprises et organismes partenaires (fournisseurs, associations, etc.). Le Groupe, qui compte 213 684 salariés, agit en employeur responsable, acteur du développement économique et de la solidarité sociale (emploi, formation et économie locale) dans les territoires où il opère, par :

- la priorité à l'alternance dans le recrutement externe. Le Groupe est convaincu de la voie d'excellence que représente la formation en alternance notamment dans le cadre de contrats d'apprentissage et de professionnalisation (3 600 alternants en 2022 – *cf.* section 4.4.4.2.1 *infra*) ;
- ses actions d'insertion par l'activité économique, menées avec la Fondation Veolia en partenariat avec des structures d'insertion (voir *infra*) ;
- la création de passerelles entre le réseau des Campus Veolia (*cf.* section 4.4.4 *infra*), le Groupe et les professionnels ou acteurs de la formation, de l'orientation et de l'emploi, afin de préparer à ses métiers les jeunes et les plus éloignés de l'emploi : Écoles de la deuxième chance, Établissement pour l'insertion dans l'emploi (EPIDE), réseaux des missions locales en France, associations « Elles Bougent », « Sport dans la ville », etc. ;
- une politique et des actions en faveur de la diversité : lutte contre les discriminations, soutien à l'emploi de personnes en situation de handicap (*cf.* section 4.4.5.3 *infra*) ;
- la politique d'ouverture vers les secteurs de la formation (écoles, universités) : accueil de stagiaires, Trophées Performance, Summer school, forums et salons étudiants (*cf.* section 4.4.4 *infra*).

L'École de la transformation écologique

Veolia a lancé en 2021 le projet d'une École de la transformation écologique. Cette initiative vise à mettre en place des formations de tous niveaux, permettant aux jeunes de se projeter aujourd'hui vers la transformation écologique : des parcours techniques et fortement professionnalisants avec des certifications correspondant aux compétences de demain mais également un Institut de hautes études de la transformation écologique pour porter une vision stratégique de la transformation écologique à destination des managers, et qui ouvrira ses portes à Paris en 2023. Veolia souhaite pour cela fédérer un ensemble de partenaires entreprises, collectivités, acteurs publics, acteurs de l'emploi et de la formation, partenaires sociaux, afin de travailler ensemble à l'identification des meilleures solutions et de leurs leviers de déploiement, d'identifier les impacts sur l'emploi et la transformation des métiers, et de déployer les formations auprès d'un public ciblé. Jean-Michel Blanquer, ancien ministre de l'Éducation nationale, de la jeunesse et des sports en France, a accepté de diriger la mission de préfiguration de l'École de la transformation écologique.

Des initiatives solidaires adaptées à un contexte local spécifique sont déployées dans les différentes géographies :

- le *Reconciliation Action Plan* (RAP) 2022-2025 en **Australie** en direction des peuples aborigènes ;
- collaboration d'Amendis, Veolia au **Maroc**, avec l'association Enfants du paradis pour l'insertion socioprofessionnelle de jeunes en situation de handicap mental ;
- toujours au **Maroc**, Redal est partenaire de la Fondation marocaine de l'étudiant (FME) qui contribue à l'insertion des femmes dans la vie active notamment dans les milieux démunis grâce à des soutiens financiers et pédagogiques ;
- création de modules de formation pour améliorer les normes de sécurité et les conditions de travail des travailleurs du secteur de la gestion des déchets en **Inde** en partenariat avec l'entreprise sociale Hasiru Dala ;

- au **Niger**, la Société d'exploitation des eaux du Niger est partenaire de l'Agence nigérienne pour la promotion de l'emploi, et soutient le programme d'insertion des jeunes diplômés qui a pour objectif de favoriser l'employabilité des jeunes et leur insertion dans la vie active. Entre juin 2021 et juin 2022, neuf jeunes ont bénéficié de stages rémunérés ;
- en **Colombie**, Veolia promeut le dépassement des situations de vulnérabilité et l'exercice de la citoyenneté des anciens combattants par la formation et l'emploi. Ainsi, Veolia en **Colombie** est partenaire de l'ARN, Agence gouvernementale pour la réincorporation et la normalisation, qui accompagne et conseille les personnes démobilisées en transition vers la paix et la légalité. Les unités commerciales de Cartagena, Pasto, Manizales, Bucaramanga, Aguachica et Yopal ont ainsi reçu des demandes de personnes ayant accompli le parcours de réincorporation à la vie civile ;
- aux **États-Unis**, l'unité commerciale *Regeneration and Recovery Solutions* (RRS) de Veolia a rejoint la *Future of STEM Scholars Initiative* (FOSSI), qui offre des bourses aux étudiants des collèges et universités historiquement noirs (*Historically Black Colleges and Universities*, HBCU). Cette initiative vise à aider les groupes sous-représentés à entrer et à réussir dans les carrières STEM (science, technologie, ingénierie et mathématiques) au sein des industries chimiques. Veolia financera deux bourses d'études de quatre ans et offrira aux étudiants des stages coordonnés par FOSSI ;
- en **République tchèque**, le programme STARTER de Veolia soutient la création de nouveaux emplois à long terme dans deux grandes régions où le taux de chômage est le plus élevé. Le Fonds de dotation Veolia intervient dans les régions de Moravie-Silésie et d'Olomouc en particulier sur des projets dans le domaine de l'artisanat et qui apportent des avantages sociaux à la population. Depuis 2000, plus de 2 500 emplois ont été créés, dont 391 pour des personnes en situation de handicap.

Australie : *Le Reconciliation Action Plan*

Veolia réaffirme son engagement historique dans la défense des droits des aborigènes et des communautés insulaires du détroit de Torrès, et a lancé le quatrième *Reconciliation Action Plan* (RAP) 2022-2025.

Cet engagement a été initié en 1997 avec le partenariat pour l'emploi des populations aborigène signé avec *Indigenous Business Australia*. En 2013, la joint-venture *The North West Alliance* a été créée avec la société aborigène australienne *Our Country*. Cette alliance est devenue la plus importante entreprise du secteur de la gestion des déchets dans la région de Pilbara. Ont ensuite suivi les RAP 2014-2016 et 2017-2019, cadres stratégiques pour agir contre les inégalités et développer des relations à long terme avec les communautés et les organisations locales. Au cours du plan 2019-2022, Veolia a priorisé son intervention dans les domaines de l'éducation, l'emploi, les partenariats communautaires, et la collaboration avec les entreprises aborigènes et insulaires du détroit de Torrès.

Le plan 2022-2025 définit la vision de Veolia pour un avenir dans lequel tous les peuples aborigènes et insulaires du détroit de Torrès sont reconnus comme indispensables pour contribuer à une Australie durable.

Les principales cibles comprennent :

- emploi : un taux annuel de l'emploi des autochtones d'au moins 4 % ;
- achats : dépenser au moins 20 millions de dollars auprès de fournisseurs autochtones pendant la durée du plan ;
- éducation : proposer à l'ensemble du personnel de Veolia l'accès à une formation de sensibilisation culturelle, à des célébrations culturelles et à un apprentissage culturel, chaque année ;
- communautés : établir un partenariat avec au moins cinq organisations communautaires des Premières Nations chaque année pour obtenir des résultats tangibles en matière d'emploi, de formation, d'éducation et de renforcement des capacités.

Accompagner vers l'emploi et créer du lien social avec la Fondation Veolia

L'accompagnement vers l'emploi et le lien social est, avec l'aide au développement et l'urgence humanitaire, ainsi que la protection de l'environnement et de la biodiversité, l'un des trois domaines d'intervention prioritaires de la Fondation Veolia. À ce titre, elle soutient les initiatives et les structures qui favorisent le retour à l'emploi des personnes en situation d'exclusion (chantiers, associations et entreprises d'insertion par l'activité économique, projets de formation, accompagnement social, entrepreneuriat solidaire et microcrédits, etc.). Au-delà d'un soutien financier, la Fondation Veolia s'attache à créer des passerelles entre les projets et initiatives soutenues, et les entités opérationnelles de Veolia afin de favoriser une insertion et un retour à l'emploi pérenne.

Partenariats pluriannuels

À travers ses partenariats pluriannuels, la Fondation Veolia soutient des associations œuvrant pour l'insertion sociale et professionnelle des plus démunis, dont les plus marquants sont :

- Territoire zéro chômeur de longue durée (voir *infra*), dispositif novateur pour en finir avec le chômage de longue durée. Ce dispositif, fondé sur le volontariat, permet aux personnes accompagnées d'être employées en contrat à durée indéterminée par des entreprises de l'économie sociale et solidaire ;
- L'École des cuistots migrateurs, centre de référence pour la formation aux métiers de la restauration dédié à un public réfugié.

Projets d'accompagnement vers l'emploi et le lien social en 2022

Au-delà de ces partenariats historiques, la Fondation Veolia soutient chaque année de nombreuses associations ou entreprises œuvrant pour l'accompagnement vers l'emploi des plus démunis et le lien social dans les quartiers. En 2022, la Fondation a soutenu sept projets d'accompagnement vers l'emploi et le lien social, comme Télémaque sur tout le territoire français ou encore les Semeurs à Rennes.

Territoire zéro chômeurs de longue durée (TZCLD)

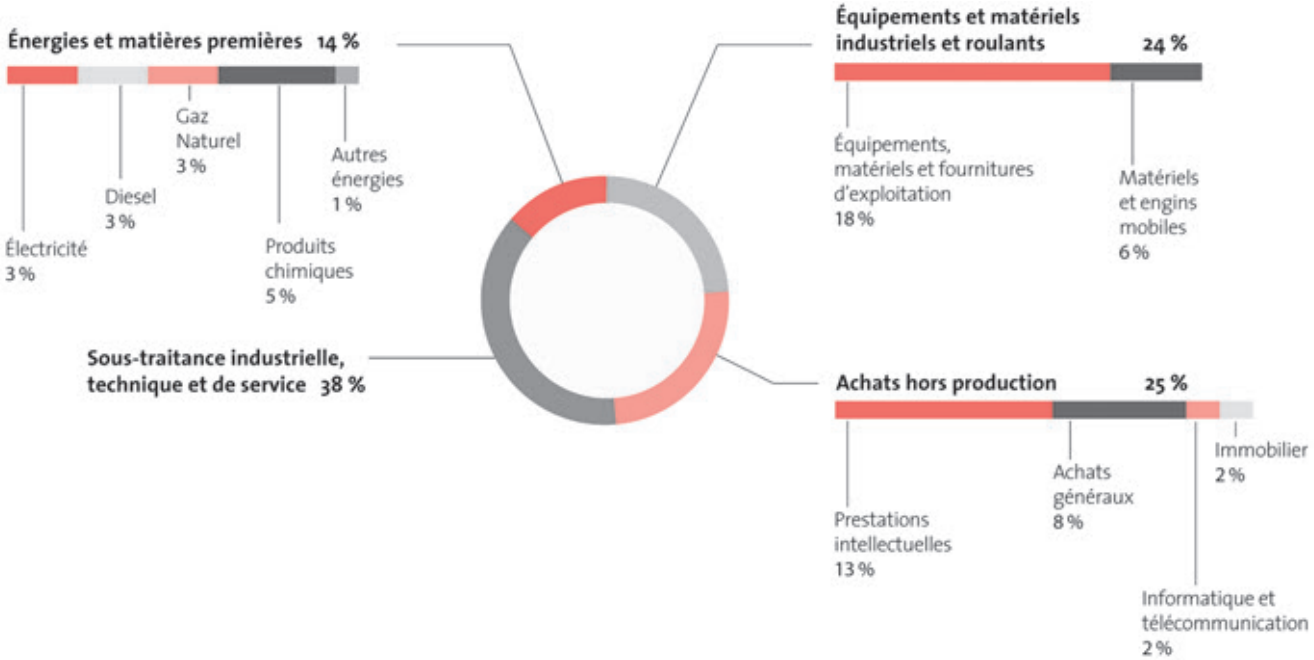
TZCLD est un dispositif novateur pour en finir avec le chômage de longue durée. Expérimenté depuis janvier 2017 dans le cadre d'une loi votée à l'unanimité par le Parlement en février 2016, il est testé dans une dizaine de territoires de 5 000 à 10 000 habitants grâce à la mobilisation de plusieurs ONG. Le dispositif repose sur une conviction : transférer le coût social du chômage vers des emplois qui répondent à des besoins locaux permet de conjuguer développement économique d'un territoire, lien social et suppression du chômage de longue durée.

Concrètement, des emplois sont créés grâce à des entreprises à but d'emploi (EBE) aidées par l'État, qui embauchent, sur la base du volontariat, des chômeurs de longue durée en CDI, au Smic et à temps choisi. Que font-ils ? Ils sont chargés de réaliser des travaux utiles localement mais abandonnés par le secteur classique faute d'être jugés rentables. Les projets TZCLD viennent ainsi compléter, avec un succès avéré, les dynamiques territoriales de retour à l'emploi existantes, notamment celles développées par les structures de l'insertion par l'activité économique (SIAE).

La Fondation Veolia soutient la structure nationale porteuse du programme et six territoires récemment habilités : Bouffémont-Attainville-Moiselle (Val d'Oise), Vannes-Ménimur (Morbihan), Pontchâteau (Loire Atlantique), Villeurbanne (Rhône), Joinville (Haute-Marne), Le Teil (Ardèche).

4.3.2.3.4 Instaurer des relations responsables avec les fournisseurs du Groupe

Répartition de la dépense achats totale 2022 [2]



Très diversifiés, les achats de Veolia se structurent principalement autour de trois domaines :

- l'énergie et les matières premières achetées localement, auprès d'acteurs nationaux ou de filiales de fournisseurs internationaux ;
- les sous-traitances industrielles et de services portant sur la maintenance, l'entretien et les travaux pour les équipements et installations, la logistique et le traitement des déchets. Ces achats sont réalisés par des acteurs locaux et de petite taille (PME, ETI...) ;
- les équipements et matériels industriels et roulants, au cœur des dispositifs métiers exploités pour le compte des grands clients du Groupe, représentent une part significative des consommations énergétiques. À ce titre, ces achats font l'objet d'une évaluation en coût complet du cycle de vie.

La politique achats responsables développée par Veolia s'articule autour de quatre grands axes, et se mesure par trois indicateurs principaux :

	Indicateur de suivi	2018	2019	2020	2021	2022	Objectif 2023
1/Engager les fournisseurs	Part des contrats incluant les clauses de développement durable	63 %	71 %	76 %	88 %	93 %	95 %
2/Évaluer leur performance RSE	Part des fournisseurs stratégique* évalués sur les trois dernières années	55 %	61 %	70 %	75 %	81 %	85 %
3/Contribuer au développement local	Dépenses achat auprès du secteur protégé et adapté	9,6M€	10,4M€	8,7M€	11,0M€	12,1M€	NA

* *Un fournisseur stratégique contribue directement à la stratégie du Groupe, a un rôle critique dans les processus industriels de Veolia (équipements industriels, énergies de production, produits chimiques, matériels roulants, et grands opérateurs télécom & IT). Il représente une dépense récurrente au niveau du Groupe ou d'une Business Unit.*
NB : Les indicateurs achats responsables 2022 ne prennent pas en compte le périmètre ex-Suez.

[2] *La dépense achats totale correspond à la somme des dépenses achats externes : sont exclues les entités de l'Énergie en France, les nouvelles activités Propreté pour les pays nordiques, ainsi que les capsules de l'Eau France, les entités internationales de Veolia Industries Global Solutions et de la SADE et les co-entreprises.*

Le programme Achats Responsables

La direction des achats a développé un nouveau programme Achats Responsables en 2021. Véritable transformation, ce programme a pour ambition d'aligner la stratégie achats avec la la raison d'être du Groupe et son modèle de performance plurielle, d'être en conformité avec les nouvelles exigences réglementaires et celles du reporting extra-financier, de maîtriser les risques dans la chaîne fournisseurs, d'intégrer l'innovation des fournisseurs à travers de nouveaux business models en créant de la valeur différenciante pour nos offres et enfin, d'affirmer le rôle stratégique des Achats dans la transformation écologique et sociale, auprès de nos parties prenantes.

Gouvernance et *sponsorship*

Le programme est animé et piloté par la Direction des Achats du groupe, au sein du service Performance Excellence et Transformation et s'appuie sur un réseau international d'ambassadeurs. Véritable communauté, ils se réunissent tous les deux mois pour échanger sur le déploiement du programme et les bonnes pratiques locales.

Les cinq piliers du programme Achats Responsables

Le programme s'articule autour de quatre piliers avec des thématiques structurantes, et d'un cinquième pilier transverse pour accompagner la gestion du changement :

1/ Décarboner la chaîne fournisseurs

Ce programme contribue directement à la réduction des émissions de GES du groupe sur les trois scopes. La performance environnementale est prise en compte dans les stratégies d'achats pour favoriser les équipements avec des technologies bas carbone, rechercher l'efficacité énergétique, introduire des énergies alternatives et promouvoir les énergies renouvelables. La prise en compte du TCO (*Total Cost of Ownership*) dans la sélection des équipements les plus énergivores est systématique.

- ***Solution de prescription pour le renouvellement des groupes électro-pompes***

Afin d'aider au mieux les opérationnels et piloter le renouvellement de ses pompes, Veolia, en partenariat avec la société Greenflex, a développé une solution de prescription de ces équipements à travers une approche TCO. Déployée en France et à l'étranger, elle permet :

- de simuler les coûts de mise en œuvre et de consommations énergétiques des différents équipements ;
- de générer des gains achats en calculant le nouveau TCO du modèle remplacé ;
- de réaliser en 2022 des **économies de consommation d'énergie de 7,7 GWh et ainsi d'éviter 413 tonnes de CO_2** ;
- de recentrer les besoins sur les fournisseurs référencés en fonction des besoins du prescripteur (acheter mieux).

Par ailleurs, dans le cadre d'un plan de renouvellement proactif de ses actifs d'exploitation, Veolia Eau France et OTV/VWT ont identifié en 2022 près de 150 surpresseurs d'air remplacés par des équipements moins énergivores. Ceci permet une **économie d'énergie de 7 GWh et une réduction de 375 tonnes de CO_2 par an.** Enfin, à travers une démarche d'analyse du cycle de vie, certains de ces surpresseurs seront récupérés et reconditionnés pour leur donner une seconde vie, ou recyclés.

- ***VEGA Move, le programme de mobilité du Groupe***

Le Groupe s'est fixé une politique ambitieuse de réduction de CO_2 de sa flotte automobile, soit **30 % de voitures à faibles émissions en commande à l'horizon 2025 en France.** À compter du 1er janvier 2022, la loi d'orientation des mobilités (LOM) impose un pourcentage de véhicules à faibles émissions en commande chaque année. L'ambition du Groupe dépasse les objectifs visés par la loi, grâce aux importantes actions de « verdissement » de la flotte (suppression du diesel et hybrides non rechargeables pour les véhicules de fonction). En 2022, plus de 50 % des véhicules sur le catalogue des voitures de fonction sont 100 % électriques et des motorisations bioéthanol ont été introduites. En France, **12 % des véhicules légers commandés en 2022 sont des véhicules à faibles émissions** (électriques ou « plug-in » hybrides avec des émissions inférieures ou égales à 50 g CO_2/km). Le programme de mobilité du Groupe comporte également de nouvelles offres autour du covoiturage et du partage de véhicules (Klaxit), la fourniture de vélos de fonction, l'équipement de bornes électriques et de solutions mobiles de chargement.

- ***Énergies alternatives pour les camions et engins de chantier***

La modernisation et l'optimisation de la flotte camions sont également une priorité, avec l'introduction de camions électriques, à gaz naturel comprimé GNC ou à huile végétale hydrotraitée HVO. Plus de 50 % de notre flotte d'engins de manutention utilise ces sources alternatives d'énergie. Nos fournisseurs ont été sélectionnés sur la base de leur productivité et d'une réduction des émissions de CO_2 supérieure à 41 %. De nouveaux modèles à faibles émissions ont également été ajoutés à nos catalogues d'engins pelleteuses. La standardisation de la solution « Stop & Start » permet aussi de réduire leur impact CO_2.

- ***Solutions d'énergies renouvelables et programme CEE***

En 2022, le Groupe continue de déployer son partenariat pour l'étude et la pose de panneaux solaires sur les sites de Veolia en France. Cette offre qui comporte plusieurs volets (étude, installation, exploitation) repose sur l'autoconsommation et cible toutes les natures de sites gérés par Veolia (stations d'épuration, stations de pompage, centres de tri, incinérateurs, centres d'enfouissement technique, bâtiments administratifs...). **En 2022, 95 études ont été lancées.**

Par ailleurs, sur l'exercice, le programme de certificats d'énergie traduit à nouveau les politiques de remplacement des équipements énergivores et a permis d'atteindre une **économie de 37 GWhc cumulés hors projets exceptionnels.**

- ***Calcul du scope 3 et structuration d'une stratégie d'engagement des fournisseurs***

Dans le cadre de la préparation de son programme stratégique 2024-2027 et la définition de sa feuille de route Net Zero 2050, le Groupe a poursuivi en 2022 l'analyse approfondie de son scope 3 Achats, en calculant les émissions par catégorie d'achats et par fournisseurs. Cette analyse a permis de cibler les catégories et les fournisseurs les plus impactants en termes d'émissions de GES, et de prioriser ceux auprès desquels déployer la stratégie d'engagement.

2/Promouvoir l'économie circulaire

Afin de limiter l'extraction des matières premières, sa consommation et de limiter la production de déchets, le programme Achats Responsables encourage la prise en compte des impacts des produits et services que l'on achète sur l'ensemble du cycle de vie et promeut les solutions internes ou externes de réemploi, réutilisation ou recyclage. Intégrer des produits en matières recyclées et recyclables fait aussi partie des exigences demandées aux fournisseurs.

- ***Recyclage des conteneurs plastique***

En 2021, la direction des achats a lancé un appel d'offres au niveau européen pour la fourniture des conteneurs plastique pour la collecte des déchets. La prise en compte de critères environnementaux et sociétaux a permis au Groupe d'anticiper les aspects de recyclage de la matière plastique et de construire une approche innovante : seuls des conteneurs fabriqués à base de matière plastique recyclée localement ont été référencés.

Les produits en matière plastique recyclée sont environ 15 à 20 % moins chers que leurs équivalents en matière plastique vierge et protègent ainsi de l'inflation sur la matière première.

Ce projet d'achat est une véritable boucle d'économie circulaire qui a été pensée et créée avec les équipes commerciales de Veolia. Grâce à une mise en relation des filiales européennes de recyclage plastique avec les fournisseurs référencés, Veolia collecte les conteneurs usagés, les recycle dans ses usines et revend la matière plastique recyclée à ses fournisseurs partenaires.

En 2022, Veolia a engagé la discussion avec ses fournisseurs pour copier et adapter cette initiative au sein de la BU Allemagne et Royaume-Uni.

- ***Life2Life***

Fin 2022, la Direction des Achats Groupe, en partenariat avec les BUs France, a lancé sa plateforme de revente et de location du matériel de seconde main en interne. Cette plateforme permet de déposer des annonces et de réserver du matériel : équipements d'exploitation, équipements mobiles, matériel et mobilier de bureau, informatique.... Trois indicateurs y sont calculés : les tonnes de CO_2 évitées, les tonnes de déchets évitées ainsi que les économies réalisées par rapport à l'achat d'un matériel neuf.

- ***Biocarburant B100***

Depuis mars 2021, un contrat d'approvisionnement de biocarburant, produits à partir d'huiles alimentaires usagées, pour les filiales de Veolia en France est déployé. La production est opérée par la société Dielix, filiale de SARPI (traitement des déchets dangereux en Europe).

3/ Déployer le programme de conformité et protéger les droits de l'Homme

Véritable pilier, le programme de conformité Achats se décline selon les étapes suivantes : identifier les risques, engager les fournisseurs, évaluer leur performance RSE et piloter l'amélioration continue.

- ***Identifier les risques***

Les risques fournisseurs sont identifiés dès l'appel d'offres via une cartographie des risques par catégorie d'achats intégrant les critères suivants : criticité de la dépense, consommation énergétique, stratégie métier, ainsi que des critères RSE en ligne avec la cartographie des risques du Groupe. Cette cartographie permet aux acheteurs d'identifier, d'analyser et de hiérarchiser les fournisseurs stratégiques et/ou les fournisseurs sur les catégories les plus exposées (score global allant de un à cinq). Les acheteurs doivent aussi évaluer les risques financiers du fournisseur, ainsi que les risques géopolitiques.

- ***Engager les fournisseurs***

La charte fournisseurs, actualisée en mars 2019 et disponible sur veolia.com, est systématiquement transmise lors des consultations et signée par les tiers. Elle permet d'engager et de responsabiliser les fournisseurs sur les principes et processus achats de Veolia, y compris leur chaîne d'approvisionnement. Afin de prévenir les risques liés au respect des règles d'éthique, de droit social et de l'environnement (droits de l'Homme, travail des enfants, corruption...), des clauses spécifiques de développement durable et anticorruption sont systématiquement intégrées dans les nouveaux contrats ou les contrats renouvelés/avenants avec les fournisseurs et sous-traitants, ainsi que la raison d'être de Veolia et les engagements santé/sécurité du Groupe.

Fin 2022, 93 % des contrats actifs de la base contrats fournisseurs du Groupe intègrent la clause de développement durable. Cette dernière engage le fournisseur sur plusieurs points :

- le respect de la Déclaration universelle des droits de l'Homme et de la Convention des Nations unies sur les droits de l'enfant ;
- le respect des règles éthiques et de droit social, notamment la conformité aux réglementations impératives applicables en matière de droit du travail et aux conventions de l'OIT : travail clandestin, travail des enfants, travail forcé, etc. ;
- le respect des objectifs de la politique de prévention santé sécurité du Groupe ;
- le respect de la réglementation relative à la protection de l'environnement et à la mise en œuvre d'actions nécessaires pour réduire son impact sur l'environnement ;
- la vérification que ses propres fournisseurs et sous-traitants respectent les mêmes obligations ;
- la mise à disposition et la communication à Veolia de sa politique d'engagement.

Aussi, le processus d'alerte éthique du groupe Veolia est ouvert aux fournisseurs et partenaires et permet de signaler un manquement en toute confidentialité (corruption, discriminations, conflits d'intérêts, atteintes aux droits humains, fraude, pratiques anti-concurrentielles, harcèlement moral, violation du droit de l'environnement, santé/sécurité...).

- ***Évaluer les fournisseurs***

Un questionnaire Conformité/RSE est obligatoire en phase d'appel d'offres pour les fournisseurs appartenant à des catégories d'achats de risque global trois à cinq, selon la cartographie des risques par catégorie d'achats. Ce questionnaire contient des questions concernant les informations commerciales et financières du fournisseur, ses certifications, l'éthique et la conformité, les engagements et performances sociaux, environnementaux et sociétaux. Par ailleurs, en 2022, Veolia a généralisé l'utilisation de son système d'évaluation d'intégrité des fournisseurs à risque qui est basée sur une solution logicielle.

En complément, un système d'évaluation permet à Veolia de mesurer la performance RSE de ses fournisseurs stratégiques et à risque. Ce dernier consiste en un audit documentaire et la prise en compte de controverses (actualités, news, présence sur une liste de sanction internationale, personne politiquement exposée chez le fournisseur...) par un prestataire indépendant. L'analyse est faite par des experts et porte sur 21 critères répartis sur les axes environnementaux, sociaux (droits de l'Homme...), éthiques (corruption...) et achats responsables. Ces évaluations sont réalisées lors de l'appel d'offres et lors d'une campagne annuelle.

Lors des appels d'offres, la performance RSE du fournisseur est ainsi prise en compte dans l'évaluation de l'offre, avec une pondération de 5 % à 20 %. La grille de sélection des fournisseurs doit comporter des critères environnementaux, sociaux et sociétaux.

L'année 2022 démontre une forte accélération internationale de la campagne d'évaluation avec un déploiement sur toutes les catégories d'achats pour les fournisseurs stratégiques et aussi de nombreux fournisseurs à risques. **En 2022, ce sont 81 % des fournisseurs stratégiques du Groupe qui sont évalués, mais également plus de 1 300 fournisseurs non stratégiques. Ceci représente un total de 6,8 Mds€ de dépenses évaluées.**

En cas de score non conforme aux exigences de Veolia, un plan d'actions correctives est demandé au fournisseur, suivi d'une réévaluation. **En 2022, 66 % des fournisseurs qui ont été réévalués au moins une fois ont augmenté leur score.** Pour compléter son dispositif de surveillance et dans le cadre de la loi sur le Devoir de vigilance, le Groupe a mis en place une solution interne de rapport de visite sur site (disponible en 10 langues), organisé autour des principales questions relatives à la santé/sécurité, à l'environnement et aux droits de l'Homme. En cas de non-conformité, les acheteurs doivent mettre en

place un plan d'actions correctives avec le fournisseur.

4/ Créer de la valeur sur nos territoires et encourager le sourcing inclusif

Depuis 2019, la direction des achats contribue au calcul de l'empreinte socio-économique du Groupe, permettant de mieux appréhender l'impact de Veolia sur sa chaîne fournisseurs. **Grâce aux achats de Veolia en 2021, ce sont plus de 336 800 emplois indirects soutenus dans la chaîne fournisseurs et 14 milliards d'euros de PIB générés.** En moyenne, **86 % des achats sont réalisés localement.** En France, **71 % des fournisseurs de Veolia sont des PME** (soit une dépense de 1 775 M€ en 2021) **et 14 % sont des ETI** (soit une dépense de 1 271 M€ en 2021), et 4 % appartiennent au secteur de l'ESS.

- ***Partenariat avec le réseau GESAT***

Pour renforcer le partenariat historique entre le réseau GESAT[3] et l'Eau France, un nouveau contrat France en 2022 a permis de renforcer l'engagement des directions achats dans une démarche favorisant le recours au secteur du travail protégé et adapté. Ce partenariat permet l'utilisation d'un moteur de recherche par catégorie et région, un accompagnement au sourcing et administratif, et des campagnes de sensibilisation auprès des demandeurs d'achats. **Pour 2022, la dépense achats, hors taxes, enregistrée auprès du secteur du travail protégé et adapté, est de 12,1 millions d'euros pour le périmètre France.**

- ***Sourcing inclusif en Australie***

En Australie, Veolia a collaboré avec des entreprises aborigènes et insulaires du détroit de Torrès pour accompagner le développement commercial de Cole suppliers powered by Bunzl safety. Ce fournisseur local fournit des vêtements industriels aux opérateurs du Groupe, avec le soutien du réseau de distribution de Bunzl safety. En 2022, Veolia s'est engagé auprès de plus de 20 fournisseurs autochtones

5/ Soutenir et accompagner nos acheteurs et partenaires

En 2019, pour renforcer le déploiement du programme de conformité achats, Veolia a lancé un programme de certification de ses acheteurs au travers d'un *e-learning* développé conjointement avec le Campus Veolia. **En 2022, un *e-learning* « Conformité & RSE Achats » actualisé et renforcé a permis de former 989 acheteurs et responsables conformité.** Des formations à l'évaluation des fournisseurs sont réalisées chaque année avant la campagne annuelle, en français, anglais et espagnol, pour toutes les BUs du groupe. En 2022, des webinaires fournisseurs ont été organisés en Pologne et au Chili.

Véritable changement dans la manière d'acheter, la démarche d'Achats Responsables doit être intégrée dans les stratégies Achats et les processus et transforme la relation classique acheteur-fournisseur en une relation acheteur-partenaire. Ainsi, des outils ont été créés en 2021 et 2022 et mis à disposition des équipes achats : des fiches Achats Responsables proposant une démarche harmonisée sur neuf catégories d'achats ; un système d'awards achats permettant de remonter, valoriser et partager les meilleures pratiques de sensibilisation achats responsables pour les directeurs achats des BU ainsi qu'une formation Achats Responsables pour les ambassadeurs du Groupe.

4.3.3 ACCÈS AUX SERVICES ESSENTIELS

4.3.3.1 Risques et opportunités

Au-delà des mesures fondamentales prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs afin de se conformer à ses obligations en matière de gestion du risque sanitaire (*cf.* section 2.2.2.2 *supra*), Veolia agit pour fournir et maintenir des services essentiels à la santé et développement humain.

À travers ses métiers, les relations étroites tissées avec les communautés locales et son fort ancrage territorial (*cf.* section 4.3.2 *supra*), Veolia contribue globalement aux Objectifs de développement durable des Nations unies. Ce maillage territorial et la proximité du Groupe avec les enjeux locaux, constitue une opportunité de développer des services adaptés aux contextes spécifiques, et de mener plus largement des actions de solidarité d'aide au développement ou d'aide d'urgence.

4.3.3.2 Politique et engagements

Le Groupe dessert 111 millions d'habitants en eau potable, près de 97 millions d'habitants en assainissement, 46 millions d'habitants en services de collecte de déchets et, pour ses services de chauffage, près de 8,4 millions de personnes dans le monde[1].

Agissant à l'échelle mondiale et attentif aux objectifs de la communauté internationale, Veolia s'engage, aux côtés des autorités délégantes ou de ses partenaires et clients, à assurer un accès durable aux services essentiels d'eau, de déchets ou d'énergie, et tout particulièrement en faveur de politiques ciblées pour les populations ou les quartiers les plus démunis.

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia a pris pour engagement de soutenir le développement des territoires de manière responsable. Cet engagement se décline en plusieurs objectifs, dont celui de développer et maintenir l'accès aux services essentiels d'eau et d'assainissement :

- notamment en développant des solutions adaptées dans les pays en développement (*cf.* section 4.3.3.3.1 *infra*) ;
- mais également en favorisant les dispositifs d'aide pour les populations les plus vulnérables ou éloignées de ces services partout dans le monde (*cf.* section 4.3.3.3.2 *infra*).

Pour illustrer son engagement, le Groupe a défini une cible 2023 qui est d'augmenter de 12 % le nombre de personnes bénéficiant de dispositifs inclusifs pour l'accès et le maintien aux services d'eau et d'assainissement.

[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.*

[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.*

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Résultat 2020	Résultat 2021	Résultat 2022	Cible 2023
Soutenir le développement des territoires de manière responsable	**Accès aux services essentiels (eau et assainissement)**	6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT 17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS	• Nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour accéder aux services d'eau ou d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia [1]	6,12 Mhab (+7%)	6,71 Mhab (+17,5%)	6,92 Mhab (+21,3%)	+ 12% vs 2019 à périmètre constant
Sponsor	Azad Kibarian		Membre du comité exécutif, directeur de la zone Italie et Afrique Moyen-Orient				

(1) La typologie de dispositifs inclusifs inclut :
- *des dispositifs liés au prix de l'eau : tarification sociale, etc. ;*
- *des dispositifs d'aide au paiement de la facture pour répondre aux difficultés financières des consommateurs : échéanciers, remises de dettes, chèques eau, etc. ;*
- *des solutions techniques pour favoriser l'accès à l'eau : programmes de branchements sociaux, infrastructures, modes de service...*

L'indicateur est calculé sur la base du reporting consommateur (nombre d'abonnés), auquel est appliqué un coefficient de conversion pour déterminer le nombre de personnes bénéficiaires (nombre de personnes par foyer – source UNDESA).

4.3.3.3 Actions et résultats

4.3.3.3.1 Développer des solutions d'accès aux services dans les pays en déficit d'accès

Veolia est un acteur mobilisé dans la mise en œuvre des objectifs définis par la communauté internationale. Sa contribution porte sur l'ensemble des 17 Objectifs de développement durable (*cf.* section 4.1.2 *supra*) mais le Groupe veille tout particulièrement à l'enjeu de l'accès aux services d'eau pour les populations éloignées de ces services ou les plus fragiles. Ainsi Veolia travaille avec des partenaires publics et privés (collectivités, administrations publiques, ou autorités délégantes, ONG, associations locales, industriels...) pour développer des solutions permettant de donner de nouveaux accès à l'eau et à l'assainissement. Ces modèles de développement induisent nécessairement un partage et un transfert de compétences et de technologies entre les différents acteurs (cf. partenariat 1001fontaines *infra*).

Dans les pays en développement ou émergents, après plusieurs années d'intervention y compris à travers les projets menés par sa Fondation Veolia (*cf.* section 4.3.3.3.4 *infra*), Veolia a démontré sa fiabilité, son efficacité et sa créativité au service des autorités locales désireuses de mettre au point des politiques ambitieuses pour atteindre efficacement les OMD, et désormais les ODD. Le Groupe a en effet accompagné de nombreuses villes de ces pays dans le cadre de contrats comportant des objectifs explicites ou des incitations en matière d'extension de la desserte et de maintien de l'accès aux services.

Depuis la mise en place des ODD en 2015, le Groupe a permis l'accès à l'eau potable à 7,1 millions de personnes, et à 8 millions de personnes pour les services d'assainissement. En 2022, ce sont 5,6 millions de personnes pour les nouveaux accès à l'assainissement et 447 000 pour l'eau potable [2].

	Depuis la définition des OMD (2000)	Depuis la définition des ODD (2015)	Objectif 2023
Population ayant eu de nouveaux accès *(en millions de personnes)*	• à l'eau potable : 12,8 M • à l'assainissement : 10,6 M	• à l'eau potable : 7,1 M • à l'assainissement : 8 M	Contribuer aux objectifs du développement durable des Nations unies, à l'instar de notre contribution aux objectifs du Millénaire

Mise en service de l'extension de la station de traitement des eaux usées d'Abu Rawash (Egypte)

Veolia, au sein d'un consortium d'entreprises, a contribué à l'extension et l'augmentation de l'efficacité de la station d'épuration d'Abu Rawash permettant désormais le traitement secondaire de 1,6 million de mètres cubes d'eaux usées par jour.

Ces travaux s'inscrivent dans le cadre de la prise en charge de l'augmentation de la densité de population dans le gouvernorat de Gizeh et de l'augmentation constante des connexions aux réseaux d'égouts des zones défavorisées.

A l'avenir, la station continuera de se développer afin d'anticiper l'augmentation de la population qui devrait passer de 12,4 millions en 2006 à 25,4 millions en 2037.

[2] *Ces nouveaux accès à l'eau potable et à l'assainissement concernent la distribution ainsi que les nouvelles unités de production/traitement, sans distribution finale, dans les pays en déficit d'accès, où Veolia intervient sur l'accès à ces services. Pour la distribution, les données sont obtenues à partir du nombre de raccordements réalisés par Veolia, multiplié par le nombre moyen de personnes par foyer estimé par l'INED (Institut national d'études démographiques). Pour les usines de production, le nombre d'habitants desservis en eau potable est estimé à partir des volumes produits, du rendement moyen de réseau observé chez Veolia, et d'un ratio moyen de consommation constaté localement. Pour les usines de traitement, le nombre d'habitants desservis est estimé à partir des capacités de traitement de l'usine et d'un ratio moyen de production d'eaux usées par habitant, constaté localement. Le calcul des nombres d'habitants desservis en assainissement suit le même principe, en utilisant la capacité des usines de dépollution en équivalent habitants lorsque la collecte des eaux usées est assurée par un tiers.*

Veolia a signé en février 2021 un partenariat stratégique avec l'**ONG 1001fontaines, Accenture et Danone Communities**. L'objectif de cette collaboration est d'accélérer le développement de solutions d'accès à l'eau décentralisées, en particulier dans les régions rurales des pays en voie de développement. Il s'agit d'accompagner 1001fontaines dans la structuration d'un modèle économique pérenne et viable, et qui puisse être répliqué dans de nouvelles géographies, permettant ainsi un accès à l'eau équitable, de qualité et de manière durable. Veolia apporte notamment un appui technique en mobilisant son expertise d'ingénierie sociale, ses équipes de recherche et développement spécialisées dans le traitement de l'eau, ainsi que la Fondation Veolia pour sa connaissance du traitement de l'eau décentralisé dans un contexte d'urgence. Ces premiers travaux ont permis d'aboutir en 2021 à la conceptualisation d'un nouveau modèle de kiosque, plus performant et neutre en carbone sur la production d'eau. Veolia a également joué le rôle de chef de file dans le cadre d'un projet de Fasep (Dispositif de soutien à l'internationalisation des entreprises françaises), pour embarquer de jeunes entreprises françaises innovantes dans la co-construction et le déploiement d'un pilote de 10 kiosques au Cambodge, intégrant les trois objectifs suivants:

- la décarbonation de 100% de la chaîne de potabilisation avec des solutions d'énergie solaire ;
- l'optimisation et la décarbonation des processus de maintenance et qualité par la mise en place de solutions digitales ;
- l'augmentation de la capacité de potabilisation et l'amélioration de la qualité de l'eau de boisson via l'utilisation de technologies de traitement innovantes.

En 2022, les travaux ont permis d'avancer sur la construction des kiosques, et les différentes composantes techniques. Les kiosques seront prêts à fonctionner et accessibles à la population fin septembre 2023.

4.3.3.3.2 Développer des dispositifs inclusifs pour l'accès aux services et leur maintien, adaptés au contexte local

Certaines populations ont des difficultés d'accès ou de maintien aux services d'eau ou d'assainissement, essentiels à la santé et au développement humain. Les raisons peuvent être financières (coûts de première connexion importants, travaux nécessaires au raccordement au réseau, difficultés de paiement de l'abonnement), administratives, linguistiques ou physiques (éloignement, personnes âgées...).

Ainsi, Veolia s'engage auprès des autorités délégantes, de ses partenaires et de ses clients industriels à assurer un accès durable aux services essentiels pour ces populations les plus vulnérables et à développer des solutions adaptées aux enjeux locaux.

Les dispositifs inclusifs peuvent prendre différentes formes :

- des dispositifs financiers liés au prix de l'eau : tarification sociale... ;
- des dispositifs d'aide au paiement de la facture pour répondre aux difficultés financières des consommateurs : échéanciers, remises de dettes, chèques eau... ;
- des solutions techniques pour favoriser l'accès à l'eau : programmes de branchements sociaux, infrastructures, modes de service...

Ces dispositifs mis en œuvre s'accompagnent de mécanismes de dialogue décentralisés au plus près des consommateurs, permettant de promouvoir ces solutions en particulier auprès des populations les plus fragiles, et ainsi permettre l'accès et le maintien aux services d'eau et d'assainissement (*cf.* section 4.3.2.3.2 « Dialoguer avec les communautés locales » *supra*).

Au-delà de ces dispositifs, Veolia agit également, en particulier auprès de ces populations fragiles, pour sensibiliser et promouvoir un usage raisonné et responsable de la ressource en eau :

- des dispositifs techniques et incitatifs comme le déploiement de compteurs intelligents et les tarifs progressifs en fonction des quantités consommées sont mis en place (*cf.* section 4.2.5.3.4 « Promouvoir un comportement responsable des usagers », *supra*) ;
- Veolia s'attache à sensibiliser les consommateurs, et plus largement l'ensemble de la société civile et en particulier les enfants, aux pratiques de consommation responsable grâce à des événements portes ouvertes dans les usines de production d'eau potable, ou directement dans les écoles par des programmes éducatifs (*cf.* section 4.3.2.3.2, « Dialoguer avec les communautés locales » et « Éduquer et sensibiliser aux questions de développement durable », *supra*).

Au Maroc par exemple, où près de 20 % des utilisateurs des services d'eau bénéficient de dispositifs sociaux, les agences organisent en collaboration avec l'association de protection des consommateurs des journées portes ouvertes afin de sensibiliser les clients à l'utilisation rationnelle de l'eau et de l'électricité. L'objectif est d'inciter les citoyens à adopter des comportements responsables en matière d'économie des ressources, et ainsi à agir pour une cause d'intérêt général, la préservation des ressources.

L'accès aux services

Avec la démarche ACCES, permettre l'accès de tous à des services de qualité

Le Groupe a développé des solutions adaptées selon le contexte local qui assurent l'accès de tous à des services de qualité. Ainsi, l'expertise ACCES (ingénierie technique, financière et institutionnelle ou sociétale) illustre bien la stratégie et l'engagement de Veolia et se décline dans trois domaines :

- **l'ingénierie technique** : desservir plus de personnes avec la même ressource et les mêmes infrastructures et proposer de nouveaux modes de desserte ;
- **l'ingénierie financière et institutionnelle** : mettre en œuvre des politiques de prix socialement acceptables, multiplier les branchements individuels sociaux, développer de nouveaux modèles pour la recherche et l'innovation sociale, recherche des financements innovants et solliciter les bailleurs de fonds ;
- **l'ingénierie sociétale et de la relation client** : développer des services clientèle de proximité et des solutions de médiation permettant de proposer des solutions en particulier aux populations les plus vulnérables, promouvoir les bons usages du service afin d'optimiser ses bénéfices, évaluer les impacts sur la qualité de vie, développer des partenariats et la co-construction de nouvelles solutions.

Ces solutions, développées initialement pour l'accès à l'eau en Afrique, sont proposées à tous les pays et à tous les services. Veolia se positionne en particulier en faveur de politiques ciblées pour les populations et/ou les quartiers les plus démunis.

Dans les pays en développement et émergents, Veolia a démontré sa fiabilité, son efficacité et sa créativité au service des autorités locales désireuses de mettre au point des politiques ambitieuses pour atteindre efficacement les ODD. Le Groupe accompagne de nombreuses villes et pays dans le cadre de contrats comportant des objectifs explicites ou des incitations en matière d'extension de la desserte et de maintien de l'accès aux services.

Filiale de Veolia Maroc, Redal implante des bornes-fontaines automatiques dans les quartiers encore non desservis par le réseau d'eau principal

Au Maroc, dans les zones rurales dépourvues de réseau d'eau potable ou dans les douars, les populations sont desservies en eau potable par la mise en place de bornes-fontaines classiques. Actuellement 127 bornes-fontaines sont installées à Skhirat-Témara, à Salé et à Rabat. Dans un souci d'économie d'eau potable et de préservation des ressources, ces bornes-fontaines sont remplacées par des « Saqayti » (ma fontaine). Il s'agit de bornes-fontaines équipées d'un lecteur de cartes à puce, permettant de délivrer de l'eau aux utilisateurs disposant d'une carte magnétique. Ces cartes sont créditées d'un volume d'eau mensuel, permettant aux familles éligibles à ce système de bénéficier d'un forfait mensuel gratuit équivalent aux besoins essentiels en eau d'un foyer. Actuellement 38 Saqaytis ont été installées.

L'offre Éco Solidaire, pour tous les usagers du service

Dans les pays développés, le Groupe est également soucieux de maintenir l'accès aux services pour les plus démunis, ainsi qu'aux personnes en situation de précarité ou sans domicile fixe. En France, un engagement a été pris dans le cadre du projet stratégique 2021-2023 Impact Eau France de proposer des dispositifs inclusifs dans 100 % des offres.

L'offre Éco Solidaire repose sur trois piliers :

- une politique intégrée dans les contrats impliquant à la fois la direction consommateurs et les équipes développement pour prévoir ces dispositifs au moment des offres ;
- une organisation autour d'un référent Solidarité ;
- des moyens et des actions : FSL, Chèque Eau, partenariats locaux, conseils pour économiser l'eau, aide aux démarches administratives.

En amont des appels d'offres des diagnostics territoriaux sont réalisés pour connaître le profil du territoire et les besoins et attentes des populations vis-à-vis des services.

Dans l'organisation, la mise en place de référents solidarité, au niveau des territoires permet d'avoir un interlocuteur unique et dédié sur ces sujets, en lien avec les consommateurs en situation d'impayés, les services sociaux de la collectivité. Il est chargé de la mise en place du programme avec l'ensemble des dispositifs (FSL, Chèque eau, inclusion numérique, etc.) et des animations avec les partenaires sociaux et médiateurs.

Enfin, des outils dédiés permettent d'apporter des solutions aux problématiques d'accès, comme par exemple :

- le dispositif « Chèque Eau » permet, en fonction des conditions de ressource, d'aider les usagers par un paiement partiel ou complet de la facture d'eau ou de leurs charges d'eau lorsqu'ils sont locataires. Il peut bénéficier à des usagers non éligibles au Fonds de solidarité logement ou venir en complément afin d'assurer une aide substantielle à l'usager. Ils sont délivrés dans un format dématérialisé pour faciliter leur attribution, fluidifier les échanges et améliorer leur suivi. Ce format permet aussi d'intégrer les usagers locataires de bailleurs sociaux ;
- les actions de prévention et d'accompagnement (avec de l'insertion locale) pour apprendre aux consommateurs à mieux gérer sa consommation, par exemple avec des éco-gestes – savoir ce que représente réellement sa consommation d'eau ;
- le Fonds d'urgence pour l'accès à l'eau pour tous, qui vise à assurer l'accès aux services essentiels pour les plus précaires (pose de robinet col-de-cygne, branchements d'eau ou d'assainissement, prise en charge en cas de non-paiement), dans les camps de migrants, bidonvilles, squats mais également venir en aide sur des dossiers de consommateurs dont les dettes sont exceptionnelles (fuite très importante, copropriété en difficulté, consommateurs en surendettement, etc.) ;
- des expérimentations liées à tarification sociale (premiers m3 gratuits).

Cette structuration de la démarche et la mise en place des correspondants solidarité ont permis une meilleure efficacité et un déploiement plus efficace des dispositifs, au plus près des territoires. Pour l'année 2022, ce sont près de 170 000 personnes qui ont bénéficié de ces dispositifs inclusifs en France, pour un montant de plus de 3,7 millions d'euros.

En **Chine**, près de 7 700 ménages à faibles revenus ou extrêmement pauvres des villes de Lanzhou, Kunming et Changzhou ont bénéficié de tarifs sociaux ou de gratuité des premiers mètres cubes pour les services d'eau potable.

À Harbin, l'une des 10 villes les plus peuplées de Chine où Veolia exploite un réseau de chauffage urbain, des tarifications sociales ou des interventions gratuites chez les particuliers sont mises en place pour les ménages les plus vulnérables (résidents à faible revenu, chômeurs, soldats handicapés, travailleurs handicapés...).

En **Colombie**, des tarifs différenciés sont mis en place en fonction des revenus des usagers des services d'eau et d'assainissement. Les plus bas revenus bénéficient de subventions d'État pour leurs besoins de base, alors que les plus hauts revenus ainsi que les établissements industriels et commerciaux doivent apporter une contribution de solidarité. Ces taux différentiels subventionnés par l'État allant de -70 % à +60 % sont appliqués par les sociétés du Groupe conformément à la loi colombienne et aux réglementations du service public.

En **Colombie**, en coordination avec la mairie de Sincelejo, Veolia Sabana a investi dans la mise en service d'un aqueduc dans sept villages situés dans la zone rurale de Sincelejo. Ces villages, pour la plupart des cabildos indigènes, alimentés pendant des siècles en eau par des puits de surface ou des bassins de rétention, bénéficient désormais d'un service d'eau potable grâce à l'achèvement de la construction de l'aqueduc, un projet conçu et exécuté par Veolia et dirigé par l'administration municipale. Ces projets au service de l'inclusion de la population indigène bénéficient à 705 familles dans cette zone rurale de Sincelejo.

En **Inde**, et par application des politiques publiques locales, plus de 2 700 000 personnes bénéficient de dispositifs d'accompagnement pour l'accès et le maintien aux services d'eau potable. À Nagpur, dans le cadre du programme national de développement des bidonvilles, des actions spécifiques pour les habitants des bidonvilles sont menées en faveur de l'hygiène sanitaire, de l'éducation, des formations de développement des compétences et d'autres programmes de sensibilisation comme la préservation des ressources naturelles. À Nangloi, la Social Welfare Team, équipe de liaison communautaire, informe directement les habitants sur les conditions de raccordement à l'eau potable (premiers mètres cubes gratuits) et sensibilise sur la préservation de la ressource.

Au **Maroc**, depuis 1999, REDAL procède à une politique sociale visant à accélérer et à généraliser l'accès aux services des populations dans l'ensemble du périmètre de la Gestion Déléguée de la région de Rabat-Salé. Les branchements sociaux sont destinés aux foyers respectant des critères sociaux précis pour un montant forfaitaire et avec des facilités de paiement sur plusieurs années. Ils sont définis et gérés initialement par des conventions ou par des accords de l'autorité délégante. De 1999 à fin novembre 2022, 102 024 branchements sociaux ont été réalisés en eau potable, 15 883 en assainissement et 55 838 en électricité.

Toujours au **Maroc**, avec le lancement de l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH) en 2005, et la signature d'un accord-cadre, en 2006 en présence de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, décrivant les principes du programme de généralisation de l'accès aux services d'eau potable et d'assainissement, Amendis développe ses programmes de branchements sociaux. À fin 2022, plus de 137 000 foyers ont été équipés à Tanger et à Tétouan au niveau du périmètre de la gestion déléguée. L'amélioration du taux de couverture tient beaucoup à la politique volontariste conduite par Amendis et son autorité délégante en matière de réalisation de branchements sociaux, et ce par des conventions de partenariat avec les différentes communes, conseils provinciaux, préfecture.

Réduire la pauvreté en France, les travaux de l'Action Tank Entreprise et Pauvreté

Veolia est membre depuis 2014 de l'Action Tank Entreprise et Pauvreté, association d'intérêt général créée en 2010 qui réunit entreprises, acteurs publics, associations et monde académique autour d'un objectif : contribuer à la réduction de la pauvreté et de l'exclusion en France. L'Action Tank a notamment pour objet de favoriser le développement par des entreprises de projets économiquement soutenables ayant un impact sur la réduction de la pauvreté et susceptibles d'être déployés à grande échelle.

Les travaux 2022 ont porté sur la structuration d'un dispositif de « bouclier eau », dispositif de solidarité automatique (sous condition de ressources) permettant d'atteindre directement tous les abonnés et non-abonnés en situation de pauvreté (via les Caisses d'allocations familiales) et complémentaire aux dispositifs d'urgence type Chèque Eau, et sur les modalités de modèle de mise en œuvre.

Le maintien et la structuration des services

Partout dans le monde, les services délivrés au quotidien par Veolia répondent aux besoins essentiels des populations. La pandémie de Covid-19 a plus que jamais mis en lumière le caractère essentiel de ces métiers.

Des compteurs intelligents pour mieux gérer son budget et améliorer l'accès au service des plus démunis

La question du coût de l'accès à l'eau est un défi quotidien pour les populations les plus vulnérables. Veolia s'est associé à la start-up City Taps, qui a développé une solution inédite de prépaiement incluant un compteur intelligent. Les clients peuvent ainsi prépayer l'eau avec leur portable, et ce pour le montant de leur choix et de leurs moyens : 1 m^3, 2 m^3, 10 m^3 ou plus. Cette solution permet aux foyers de mieux gérer leur budget, et peut, grâce au mobile, être déployée facilement et très largement dans les pays d'Afrique. Le service a d'abord été testé à Niamey au **Niger** auprès des abonnés de la Société d'exploitation des eaux du Niger sur 200 compteurs. Plus de 1 300 compteurs ont été installés. L'objectif est de permettre l'accès à l'eau à environ 100 000 personnes à Niamey.

Pour garantir l'accès universel au service de l'eau, Agbar (**Espagne**) a mis en œuvre le programme *Contigo*, une initiative focalisée sur l'identification des barrières à l'accessibilité et les barrières économiques et sur la mise en place de mécanismes pour les surmonter : services d'appel vidéo, chatbots, service client multilingue (anglais, chinois, ourdou, arabe et langue des signes), accessibilité des bureaux accueillant des usagers (pour les personnes souffrant de handicaps physiques, sensoriels et intellectuels), et même un stand mobile pour offrir un service client en face-à-face dans les villages. Concernant les situations de vulnérabilité économique, l'objectif du programme est de s'assurer que les personnes en précarité financière connaissent les aides et les facilités de paiement disponibles pour les aider à gérer leur situation (tarifs et fonds sociaux, paiement échelonné de la facture, ajournement et remboursement de dette sans intérêt, etc.). Le programme *Contigo*, développé avec la Fondation SERES, a été récompensé par l'OSUR (Observatoire des services urbains) en tant que meilleure pratique en matière d'accès à l'eau et également récompensé en 2022 par plusieurs prix dans le domaine de la relation client.

En France, Veolia est un partenaire privilégié des PIMMS

Accéder à l'eau potable et à l'énergie est une condition nécessaire pour travailler et vivre dignement. Veolia est convaincu de son rôle pour aider les usagers en difficulté, qui peuvent être en situation de rupture voire de privation de ces services publics. C'est pourquoi le Groupe a participé à la création du dispositif PIMMS (Point d'information et de médiation multiservices) aux côtés de grands opérateurs de services publics.

Les PIMMS visent à faciliter l'accès aux droits et aux services publics des habitants d'un territoire et à prévenir leurs difficultés, grâce à des agents médiateurs qui accompagnent les usagers, leur expliquent les démarches de la vie quotidienne, les modalités de facturation, l'accès aux services internet, la gestion d'un budget familial, ou la maîtrise de la consommation d'énergie.

Le programme Socias Gestoras au Mexique

Au **Mexique**, la compagnie des eaux d'Aguascalientes (CAASA) filiale de Veolia Environnement, a lancé le programme *Socias Gestoras*. Cette initiative s'appuie sur des femmes, issues de la communauté locale, qui se rendent au domicile des usagers ayant des difficultés de paiement, les informent des dispositifs existants et proposent des solutions comme des remises sur factures, des étalements de paiement ou des aides spécifiques. Ce programme est aligné sur les 17 objectifs de développement durable des Nations unies ; il contribue à favoriser l'accès aux services essentiels, contribue au développement local, en aidant à l'insertion de femmes en situation difficile. Ces mères célibataires, cheffes de familles, s'impliquent dans une activité responsabilisante et génératrice de revenus. Le programme est réalisé en lien avec une association locale, Civile Tlanemani.

À Pudong en **Chine**, Veolia a lancé la plateforme de gestion en ligne des services d'eau *Wei Customer Service* en 2019. Les utilisateurs peuvent utiliser des téléphones mobiles et d'autres terminaux mobiles pour gérer leur service comme la demande de facture, la demande d'arriérés, la facture électronique, les informations diverses et le service client en ligne. Preuve de son utilité, en 2022 plus de 175 000 compteurs d'eau étaient liés au service digital, et plus de 120 000 affaires ont été traitées en ligne, soit six fois plus qu'en 2021.

Colombie : Programme *Mi isla limpia*

À Carthagène en Colombie, Veolia poursuit son programme *Mi isla limpia* adapté aux problématiques techniques, environnementales et sociales spécifiques de cette zone insulaire en matière de gestion des déchets. Des collectes à pied ou à moto électrique, ainsi que la mise en place de zones de stockage temporaire, fournissent un accès équitable aux services de collecte des déchets à 7 000 habitants de la péninsule de Baru et des îles de l'archipel de Rosario. 75 % de cette population se trouve dans les couches les plus vulnérables de la population, et leur service est subventionné par le gouvernement national.

4.3.3.3.3 Prendre des mesures en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs

Veolia dessert 111 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 2022, les taux de conformité à la réglementation de l'eau distribuée étaient de 98,8 % et 99,5 % respectivement pour les paramètres bactériologiques et physico-chimiques,
  - par un suivi de conformité des plus gros réseaux de distribution à travers le monde ;

		2018	2019	2020	2021	2022	Objectif 2023
Taux de conformité à la réglementation locale et aux exigences contractuelles de l'eau distribuée	Paramètres bactériologiques	99,8 %	99,8 %	99,8 %	98,8 %	99,8 %	> 99 %
	Paramètres physico-chimiques	99,7 %	99,7 %	99,8 %	99,5 %	99,7 %	> 99 %

- proposer des solutions aux collectivités locales sur les actions d'amélioration de l'exploitation et sur les investissements nécessaires à la maîtrise de la qualité de l'eau sur l'ensemble de la filière : maintien de la qualité de l'eau en réseau, sécurisation de la production et de distribution d'eau potable, protection de la ressource ;
- informer les populations et réagir de façon optimale en cas d'incident ou de crise : astreinte 7 j/7 et 24 heures/24, service d'accueil téléphonique pour répondre aux préoccupations des consommateurs, distribution d'eau en bouteilles en cas d'arrêt prolongé du service, système d'alerte téléphonique pour prévenir chaque consommateur des éventuelles restrictions de consommation et des points de mise à disposition de bouteilles d'eau.

4.3.3.3.4 Mener des actions de développement et de solidarité internationale avec la Fondation Veolia

La solidarité s'exprime dans le cadre des contrats, au travers des services que le Groupe fournit et qui contribuent à l'intérêt général. Lutter contre la précarité et les inégalités en assurant l'accès aux services essentiels pour les personnes non desservies en eau, en assainissement ou en électricité, est une voie dans laquelle Veolia est activement engagé.

Cet engagement de Veolia se traduit également par sa Fondation dont l'une des missions est d'aider les populations à vivre dignement et en bonne santé. Dans le cadre de cette mission, la Fondation Veolia :

- apporte une **aide humanitaire d'urgence** lors de catastrophes naturelles et de crises humanitaires pour évaluer les besoins et assurer l'accès des populations à l'eau, l'assainissement, la gestion de l'énergie et des déchets ;
- accompagne des **projets d'aide au développement** de ces services essentiels qui sont au cœur des métiers de Veolia.

Les actions de solidarité internationale de la Fondation Veolia contribuent au développement de l'accès aux services essentiels. Elles se traduisent par un soutien financier ou la mise à disposition de compétences des collaborateurs du Groupe.

Partenariats pluriannuels

La Fondation Veolia a noué de nombreux partenariats avec des agences des Nations unies (**Unicef, UNHCR**), des organismes d'envergure internationale (**Croix-Rouge, Médecins du Monde, Médecins sans frontières, Solidarité internationale**) ou avec des États, à l'instar de la convention de partenariat, signée en 2014 et renouvelée le 19 décembre 2017, avec le ministère français de l'Europe et des Affaires étrangères pour renforcer l'efficacité de la réponse aux situations humanitaires d'urgence.

La Fondation s'est ainsi engagée à mettre à disposition de **Médecins sans frontières** ses experts Veoliaforce pour l'accompagner dans ses projets de recherche et d'innovation sur des problématiques humanitaires dans des domaines proches des métiers de Veolia.

Missions Veoliaforce, urgence humanitaire et aide au développement en 2022

La Fondation Veolia s'engage ainsi aux côtés d'acteurs pour répondre temporairement en cas de crise aux besoins essentiels ou en déployant des solutions pérennes dans des territoires dépourvus d'infrastructure. En 2022, la Fondation Veolia a participé à 14 projets d'aide au développement ou d'urgence humanitaire. Une vingtaine de missions Veoliaforce ont mobilisé dix-huit volontaires pour 261 jours/hommes de mécénat de compétence, à ajouter aux huit personnels permanents dédiés aux activités de soutien et de mécénat de la Fondation (soit 1 386 jours/hommes).

Guadeloupe : appui à la Croix-Rouge après le passage de la tempête Fiona

Sixième phénomène cyclonique de la saison, Fiona a provoqué le chaos en Guadeloupe. Du 16 au 17 septembre 2022, des vents accompagnés de rafales et des pluies diluviennes se sont abattues sur Grande-Terre puis Basse-Terre. L'accès à l'eau a été compromis pour plusieurs dizaines de milliers d'habitants, suscitant la réaction de la Plateforme d'intervention régionale Amériques Caraïbes (Pirac) de la Croix-Rouge française et de la fondation Veolia.Un premier expert Veoliaforce est parti sur le terrain pour déployer une Aquaforce 2 000, unité mobile de traitement de l'eau destinée à couvrir les besoins de 2 000 personnes. En coordination avec la Croix-Rouge et la Préfecture, un deuxième volontaire Veoliaforce, est parti, début octobre 2022, pour poursuivre l'exploitation d'eau puis repositionner l'Aquaforce 2000 dans les locaux de la Pirac pour de prochains déploiements.

Pakistan : une intervention Veoliaforce après des inondations meurtrières

Les fortes précipitations qui se sont abattues sur le pays en 2022 ont conduit à des inondations catastrophiques qui ont fait au moins 1700 morts. Face à cette situation, Médecins Sans Frontières a sollicité l'appui des volontaires Veoliaforce de la fondation Veolia qui se sont rendus sur le terrain afin d'assurer un accès à l'eau potable.

Dans le district de Nowshera dans le nord du pays (Khyber Pakhtunkhwa), deux Aquaforces 2000 ont été déployées pour fournir de l'eau pendant que les équipes MSF travaillaient à la remise en état des puits des villageois, colmatés et souillés par les inondations. Trois volontaires Fondation ont été déployés sur plusieurs semaines. Ils ont également pu bénéficier de l'appui à distance d'experts Eau du Groupe.

Au Sud, dans le Sindh, trois experts Veoliaforce ont rejoint les équipes de MSF. Ils ont ensemble déployé deux Aquaforces 2000 dans deux villages situés à proximité du large réseau d'irrigation qui alimente le district de Sanghar. Une importante phase de formation de personnels issus des populations locales a suivi pour s'assurer de la pérennité de la production d'eau après le départ des volontaires.

4.4 Performance sociale

4.4.1 ENGAGEMENTS ET ORGANISATION

Les ressources humaines sont au cœur de la raison d'être de Veolia (*cf.* chapitre 1, section 1.1.2 *supra*).

Elles constituent un pilier essentiel d'une culture commune à toutes les actions de Veolia, fondées sur les cinq valeurs du Groupe : la responsabilité, la solidarité, le respect, l'innovation et le sens du client.

Veolia a pour responsabilité de veiller à la santé, au bien-être, au développement et à l'épanouissement de ses collaborateurs. Le Groupe attache une attention particulière à la cohésion, au dialogue social notamment au sein des instances représentatives du personnel et veille à la promotion de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. La performance globale du Groupe dépend également de sa force d'attraction et de fidélisation des talents. Veolia met tout en œuvre pour être, plus que jamais, un employeur de choix pour les salariés sur l'ensemble des géographies.

Dans le cadre de son programme stratégique Impact 2023, et de son engagement pour une performance plurielle, Veolia a réaffirmé sa politique de performance sociale autour de quatre objectifs à horizon 2023 :

- la sécurité au travail (*cf.* section 4.4.3 *infra*) ;
- l'engagement des collaborateurs (*cf.* section 4.4.4 *infra*) ;
- la formation et l'employabilité des salariés (*cf.* section 4.4.4 *infra*) ;
- la mixité (*cf.* section 4.4.5 *infra*).

Des groupes de travail ont été menés tout au long de l'année visant à préparer la contribution des ressources humaines au prochain programme stratégique 2024-2027.

Le reporting social Groupe permet de suivre le déploiement des politiques ressources humaines et leur performance au travers des données sociales du Groupe. Les données sociales figurant ci-après en sont extraites.

L'année 2022 a été particulièrement marquante dans l'histoire du Groupe du fait du rapprochement avec les salariés issus de Suez. L'intégration de ces nouveaux collaborateurs a été réalisée avec succès : un processus d'accueil et d'intégration a été façonné sur mesure pour faciliter leur arrivée. Une nouvelle organisation des ressources humaines s'est mise en place, et l'ensemble des processus métiers ont intégré les nouveaux arrivants.

Une attention toute particulière a été portée à la dimension culturelle de ce rapprochement. Des études ont montré que les cultures des deux Groupes étaient très similaires, cependant, il est apparu nécessaire de définir et d'ancrer une « identité culturelle commune » de Veolia afin d'assurer pleinement la réussite de ce rapprochement sur le plan humain.

L'année 2022 a été marquée par l'annonce du nouveau programme social, *Veolia Cares*. Mme Estelle Brachlianoff a souhaité que Veolia s'engage, dans l'ensemble de ses géographies, dans un programme global d'avantages sociaux qui protège tous les collaborateurs et leurs familles. Ce programme va être mis en place dans toutes les géographies en 2023.

2022 a été également l'année de la création d'une nouvelle direction de la formation internationale Groupe qui a permis la relance des programmes Groupe pour les talents et dirigeants et l'accélération de la digitalisation de la formation.

En matière de santé et sécurité, l'accent a été mené sur la diffusion des « Règles qui sauvent » auprès de l'ensemble des pays et complétée par un *e-learning* afin de promouvoir leur appropriation et sur le bien-être avec le lancement du programme *SoWell*.

Enfin, le département Inclusion et Diversité a largement étendu son champ d'actions, à la fois en abordant de nouveaux sujets, tels que le handicap, et aussi en étendant le réseau mixité à un réseau plus large, intégrant le handicap et l'inclusion au sens plus large du terme.

Ces politiques ressources humaines sont essentielles pour garantir l'engagement de tous les collaborateurs au service de la performance du Groupe, afin d'atteindre son ambition de devenir le champion mondial de la transformation écologique.

4.4.2 ÉVOLUTION DES EFFECTIFS

Répartition géographique des effectifs : 213 684 (√) salariés au 31 décembre 2022 [1]

Répartition géographique et évolution des effectifs

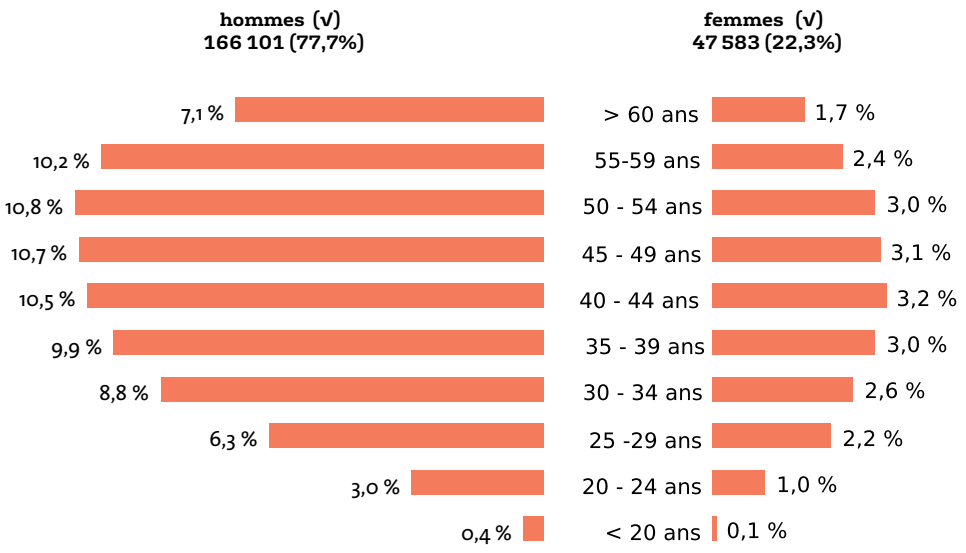
	2019	2020	2021	2022	Variation 2022-2021	Part des effectifs (en %)
Europe hors France	65 002	63 629	63 736	79 783	25 %	37 %
France	51 113	51 685	49 403	50 863	3 %	24 %
Amérique du Nord	8 539	7 869	6 906	13 851	101 %	6,5 %
Amérique latine	18 019	19 964	20 093	25 105	25 %	11,5 %
Afrique – Moyen-Orient	11 653	11 801	12 677	14 655	16 %	7 %
Asie-Océanie	24 454	23 946	23 673	29 427	24 %	14 %
TOTAL MONDE (√)	178 780	178 894	176 488	213 684	21 %	-

Au 31 décembre 2022, l'effectif total de Veolia s'élève à 213 684 salariés contre 176 488 au 31 décembre 2021. Par rapport à 2021, la variation d'effectif est de +37 196 salariés, soit +21 % salariés, expliquée par :

- une augmentation (hors effet de périmètre intra-groupe) de 44 700 salariés au titre d'acquisitions, de nouveaux contrats et/ou de développements d'activités. Les principales hausses concernent :
  - l'acquisition en janvier 2022 des entités de Suez pour 34 000 salariés au travers des cinq continents,
  - l'acquisition d'Osis, par Sarp en France, réalisée fin mai 2021 pour 2 400 salariés,
  - l'Amérique latine pour près de 2 000 salariés, au titre des activités Eau au Chili et en Colombie, et de recyclage des déchets au Brésil,
  - le Moyen-Orient pour près de 1 000 salariés au titre des activités Énergie,
  - l'Europe du Nord, pour près de 900 salariés pour les activités Déchets,
  - l'Asie-Pacifique pour plus de 800 salariés ;
- une diminution (hors effet de périmètre intra-groupe) d'environ 7 500 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 les cessions des remèdes anti-concurrence convenus avec la commission européenne et l'autorité britannique de la concurrence et des marchés (CMA),
  - en Roumanie, pour des activités Énergie,
  - en France, pour des activités Déchets, notamment en Île-de-France et dans le Nord.

[1] *Hors effectifs des concessions en Chine.*

Effectif par genre et par âge en 2022

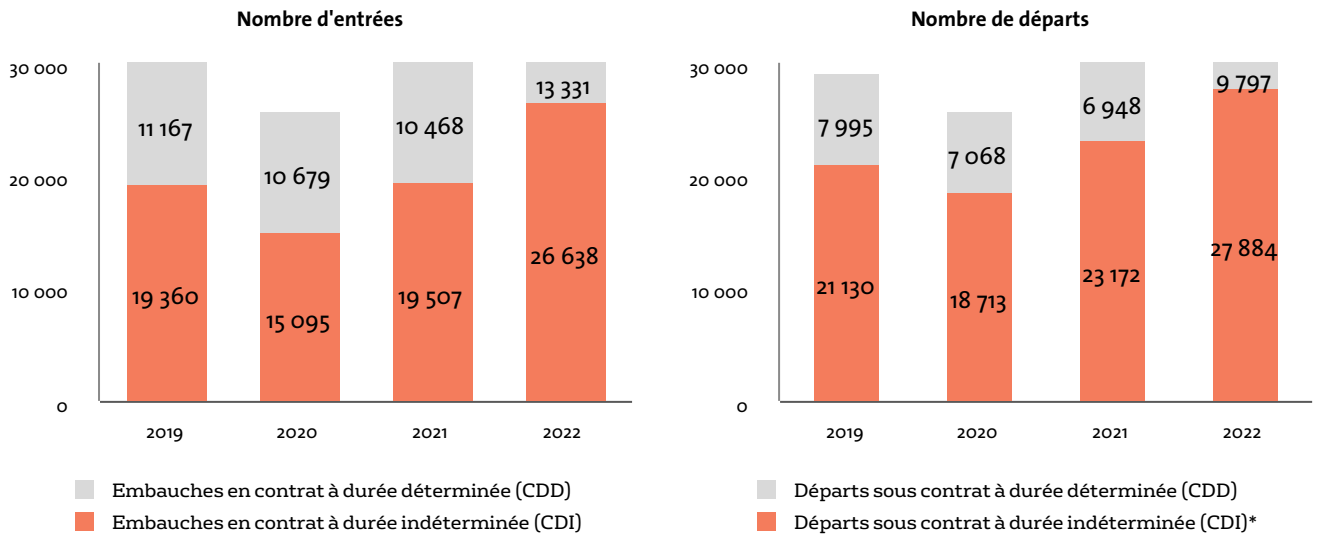


Répartition de l'effectif total par type de contrat et par catégorie

	2019	2020	2021	2022
Effectif total au 31 décembre	178 780	178 894	176 488	213 684 (v)
Effectif annuel total équivalent temps plein	171 212	171 450	169 741	202 210 (v)
Part de l'effectif en CDI – équivalent temps plein	93,4 %	92,4 %	93,3 %	93,3 % (v)
Part de l'effectif total cadres	12,2 %	13,3 %	14,4 %	16,8 % (v)
Part de l'effectif total non-cadres	87,8 %	86,7 %	85,6 %	83,2 % (v)

L'effectif en équivalent temps plein est calculé en pondérant l'effectif total à la fois par le taux d'emploi et par le temps de présence de chaque salarié. Cela représente la quotité de travail des salariés.

Entrées et départs – CDD et CDI



** Hors pertes de marchés.*

	2019	2020	2021	2022
Transformations CDD en CDI	4 850	3 947	4 148	4 551
Part des embauches en CDI dans les recrutements externes	63,4 %	58,6 %	65,1 %	66,6 %
Entrées consécutives à une reprise de marché	734	3 960	1 076	1 127
Mobilités internes	4 570	5 273	9 678	10 297

En 2022, le Groupe a recruté 31 189 collaborateurs en contrat à durée indéterminée (y compris les transformations de CDD en CDI). En 2022, le nombre de mobilités a augmenté de 6,4% par rapport à 2021.

Par ailleurs, en 2022, le nombre de promotions s'élève à 11 174 (9 149 en 2021).

Sur l'ensemble des départs de 2022, le Groupe comptabilise :

- 12,2 % de licenciements individuels (12,5 % en 2021) ;
- 0,4 % de licenciements collectifs (0,8% en 2021) ;
- 2 022 départs consécutifs à une perte de marché (2 833 en 2021).

Le taux de rotation des salariés en CDI est de 14,7 % en 2022 (14,4 % en 2021) et le taux de démission des salariés est de 8,6 % (7,5% en 2021). Ceci s'explique notamment par un marché du travail tendu et affecté par le phénomène de la grande démission.

Les départs enregistrés en 2022, au titre de plans de départ volontaire ou de réduction des effectifs ont concerné environ 177 salariés principalement en France (Recyclage et Valorisation des Déchets).

Les restructurations réalisées en 2022 correspondent le plus souvent, après l'étude de différentes alternatives au sein du Groupe, à une réorganisation indispensable d'unités. Ces opérations sont réalisées dans le respect de la législation, en concertation avec les partenaires sociaux et en privilégiant les reclassements internes au sein du Groupe.

En effet, des dispositifs d'accompagnement individuel et collectif, tant à l'interne que vers l'externe, sont mis en place et animés par le souci permanent de l'employabilité des collaborateurs. Un programme d'accompagnement en interne est toujours mis en place pour permettre aux collaborateurs concernés d'y trouver de nouvelles opportunités de carrière.

Les remèdes

Pour pallier le risque de concurrence identifié par la commission européenne lors de l'acquisition des entités de Suez en janvier 2022, Veolia a cédé les activités :

- services mobiles de l'eau en Europe principalement détenus par des entités de Veolia Water Technologies. 83 salariés ont rejoint la Saur à cet effet ;
- eaux industrielles en France. Près de 200 salariés ont rejoint le groupe Séché Environnement.

Dans le cadre de ces cessions, Veolia a imposé à chaque repreneur de ses périmètres des engagements sociaux de maintien de l'emploi et des avantages sociaux pendant une durée de quatre ans.

4.4.3 GARANTIR UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SAIN ET SÉCURISÉ

4.4.3.1 La prévention, la santé, la sécurité, et le bien-être au travail

4.4.3.1.1 Risques et opportunités

La première richesse du Groupe, et par conséquent son premier atout sont les femmes et les hommes employés. Conformément à la politique des droits de l'Homme de Veolia, préserver de manière durable la santé et la sécurité des collaborateurs et sous-traitants, tout en protégeant les clients et les communautés servis par le Groupe est une priorité absolue.

La variété des secteurs d'activité, des zones géographiques et des environnements de travail dans lesquels Veolia évolue nécessite une vigilance permanente (*cf.* chapitre 2, section 2.2.2.2 *supra*). Ainsi, dans toutes ses activités et installations, le Groupe, dans le cadre d'une démarche permanente et d'une culture santé et sécurité de plus en plus accrue, s'engage à garantir l'intégrité physique et psychique des collaborateurs et sous-traitants. Veolia s'engage également à améliorer continuellement les conditions de travail et assurer un environnement plus sûr pour les générations futures.

Conscient de sa responsabilité, le Groupe fait de la santé et de la sécurité un « non négociable » et du « zéro accident » un objectif ainsi qu'un véritable levier de performance.

4.4.3.1.2 Politique et engagements

La santé et la sécurité au cœur de la raison d'être de Veolia

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia a pris des engagements en faveur de ses salariés avec une cible 2023 (*cf.* chapitre 4, section 4.1.1 *supra*). Ces engagements se déclinent en plusieurs objectifs dont la sécurité au travail.

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Résultats 2020	Résultat 2021	Résultat 2022	Cible 2023
Donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs	**Sécurité au travail**	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	• Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	6,6	6,65	5,61 (√)	5
Sponsor	Estelle Brachlianoff			Directrice générale			

Les plans d'actions et résultats en matière de santé et sécurité sont suivis de près par les différents organes de gouvernance à savoir le conseil d'administration, le comité exécutif, le comité de direction, le comité d'éthique et le comité développement durable. Ils sont également partagés avec les instances représentatives du personnel et sont mis à disposition de l'ensemble des salariés du Groupe sur l'intranet de Veolia.

Un engagement partagé à tous les niveaux de l'organisation

En 2013, Antoine Frérot, alors président-directeur général de Veolia Environnement a signé au siège de l'Organisation internationale du travail (OIT) la déclaration de Séoul, qui reconnaît le droit fondamental humain à un environnement de travail sûr et salubre.

Sur les principes directeurs de l'OIT, Veolia s'engage, notamment, à promouvoir une démarche d'amélioration continue en matière de prévention, santé et sécurité, de formation du management et des collaborateurs et de manière générale l'ensemble des parties prenantes du Groupe ainsi qu'à promouvoir le dialogue social sur ces sujets.

Portée au plus haut niveau de l'organisation, la démarche d'amélioration continue de la prévention, santé et sécurité de Veolia est formalisée par une lettre d'engagement qui a fait l'objet d'une mise à jour en septembre 2022, après la nomination de Mme Estelle Brachlianoff en tant que directrice générale. Cette mise à jour renforce notamment l'engagement du Groupe autour du bien-être et des risques psychosociaux, en complément des risques métiers.

Les cinq piliers stratégiques sur lesquels est adossée la politique prévention, santé et sécurité de Veolia sont :

- impliquer l'ensemble de la ligne managériale ;
- maîtriser les risques santé et sécurité ;
- communiquer et dialoguer ;
- former et impliquer tous les collaborateurs ;
- suivre et contrôler la performance santé et sécurité.

Cette démarche, qui soutient les efforts déjà engagés, implique à tous les niveaux de l'organisation, les collaborateurs, les fournisseurs, les sous-traitants et les partenaires des joint-ventures du Groupe.

Les politiques et standards déployés par le Groupe sont très volontaristes : au-delà d'être en cohérence avec les principes directeurs de l'OIT, de respecter les réglementations et standards locaux, ils intègrent des exigences complémentaires issues des bonnes pratiques et retour d'expérience d'accident du Groupe. Par exemple, le référentiel des 10 standards de management à risques élevé comprend près de 700 exigences, 122 étant nouvellement créées en 2022.

Un organe de pilotage : le centre d'excellence prévention, santé et sécurité

Le centre d'excellence prévention, santé et sécurité regroupe 33 experts internationaux au sein du Groupe. Il propose au comité exécutif du Groupe des orientations en matière de prévention, de santé et de sécurité, et coordonne les chantiers transverses, crée les synergies entre les métiers en favorisant le partage des bonnes pratiques et évalue les résultats grâce à des indicateurs de performance. En complément, des experts ont été désignés pour assurer la cohérence, le suivi et la coordination des démarches par zone et par pays. En 2022, des collaborateurs issus de Suez ont naturellement été intégrés au centre d'excellence pour s'aligner avec la nouvelle organisation du Groupe. Cette organisation offre un système d'amélioration continue structuré et flexible capable d'intégrer les dimensions culturelles et réglementaires de chaque pays.

Une démarche d'amélioration continue

Pour marquer son implication et son engagement, l'ensemble de l'encadrement réalise régulièrement des visites de sécurité. Elles permettent d'observer les situations de travail, d'échanger avec les collaborateurs sur les bonnes pratiques et les axes d'améliorations et ainsi agir sur les comportements.

Plus de 132 000 visites managériales de sécurité ont ainsi été conduites en 2022 (102 721 en 2021) soit une évolution de plus de 28,5% par rapport à 2021..

Aussi, un critère d'amélioration de la performance en matière de prévention, de santé et de sécurité est intégré à l'évaluation globale de la performance de l'ensemble de l'encadrement fonctionnel et opérationnel, ainsi que dans le calcul de la part variable de la rémunération du top management selon des critères qualitatifs et quantitatifs.

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 détaillées au chapitre 2, section 2.2.2.2 *supra*. En 2022, une attention particulière a été portée aux équipes basées en Ukraine pour assurer leur sûreté, leur sécurité et soutenir les collaborateurs et leurs familles.

4.4.3.1.3 Actions et résultats

La mobilisation collective est très importante sur le thème de la santé et la sécurité. Dans l'enquête d'engagement *Voice of Resourcers* 2022 (*cf.* chapitre 4 section 4.4.4.3 *infra*) : 94 % des répondants (+16 points au-dessus du benchmark externe) soulignent que la santé et la sécurité sont considérées très importants dans leur entité/*Business Unit*.

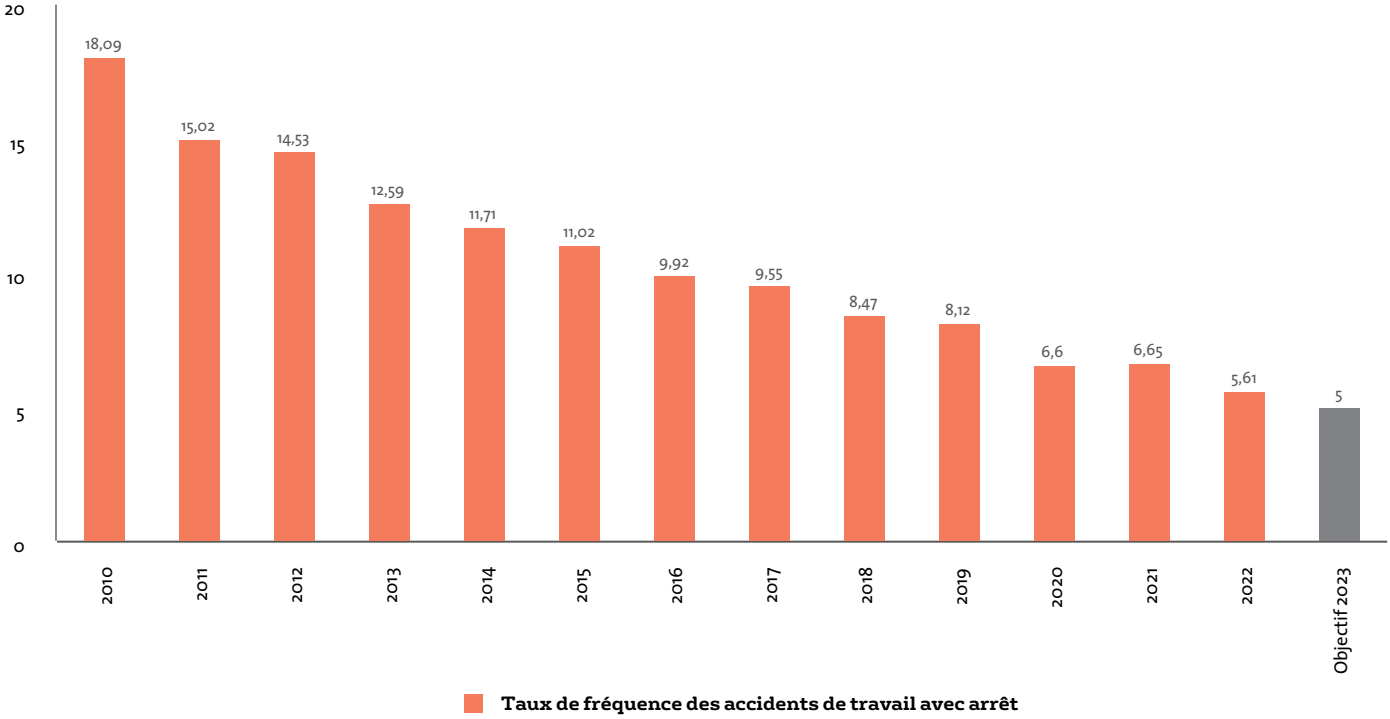
Le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt est un des indicateurs de la performance plurielle de Veolia dans le cadre du programme stratégique Impact 2023.

Depuis 2010, le taux de fréquence (nombre d'accidents avec arrêt de travail par million d'heures travaillées) est en constante diminution : de 18,09 en 2010 à 5,61 (√) en 2022 (soit une diminution de 69 % en 12 ans).

Cette diminution est le fruit d'un important dispositif mis en place au titre de la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles pour l'ensemble des salariés tant au niveau humain, technique, organisationnel que comportemental. Ce dispositif est renforcé par un important effort de formation qui intègre à la fois des formations en présentiel et en digital.

En 2022, 33 pays dans lesquels le Groupe est présent n'ont enregistré aucun accident du travail avec arrêt.

Évolution du taux de fréquence des accidents du travail depuis 2010



Le suivi de la performance prévention, santé et sécurité

Depuis 2015, les données de la performance santé et sécurité sont collectées trimestriellement via un outil interne.

En 2022, l'ensemble des nouveaux collaborateurs ont été intégrés dans le reporting unifié.

	2019	2020	2021	2022
Accidents du travail avec arrêt (hors trajet) [1]	2 631	2 103	2 101	2,112(v)
Jours calendaires de travail perdus pour accidents du travail (hors trajet) (CDI et CDD)	146 321	137 082	136 243	148 221(v)
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (nombre d'accidents du travail avec arrêt par million d'heures travaillées) [2]	8,12	6,60	6,65	5,61(v)
Taux de gravité des accidents de travail (nombre de jours perdus pour accident du travail par milliers d'heures travaillées) [2]	0,45	0,43	0,43	0,39(v)
Nombre de décès de salariés liés aux process	6	3	6	2
Nombre de décès de sous-traitants liés aux process	8	1	4	3
Taux d'accidents du travail analysés (sur la base de l'arbre des causes)	64,5 %	74,1 %	74,5 %	69,7 %
Presqu'accidents, actes dangereux, situations dangereuses liés au travail et incidents matériels (hors trajet) reportés	185 039	177 546	228 094	274 563
Ratio entre le nombre de presque accidents, actes dangereux, situations dangereuses liés au travail et incidents matériels et le nombre des accidents avec arrêt	51,1 %	56,3 %	74,4 %	84,6 %
Nombre de salariés ayant reçu au moins une action de formation santé et sécurité dans l'année	106 131	136 072	130 221	160 550
Nombre de salariés ayant bénéficié d'un programme de bien-être	26 728	36 438	102 189	60 636
Part des salariés ayant reçu au moins une action de formation santé et sécurité dans l'année	59,7 %	67,5 %	72,1 %	74,3 %
Nombre d'instances dédiées ou intégrant l'étude des problèmes de santé et de sécurité	1 969	1 927	2 268	2 307

(1) Accidents du travail, hors trajets, ayant entraîné un arrêt d'au moins une journée.
(2) Incluant les concessions chinoises.

Concernant les décès de salariés, le Groupe a eu à en déplorer deux liés aux processus métier ; un en Chine dans le cadre d'une chute de hauteur et un en France dans un centre de tri.

Le ratio entre le nombre de presqu'accidents, actes dangereux, situations dangereuses liés au travail et incidents matériels et le nombre des accidents avec arrêt, manifeste un acte managérial fort, une démarche proactive et positive notamment dans la remontée des presqu'accidents et une anticipation accrue des accidents plus graves. Le ratio de remontée de presqu'accidents, actes dangereux, situations dangereuses liés au travail et incidents matériels par effectif est aussi en constant progrès en passant de 0,93 en 2018 à 1,34 en 2022.

La santé et la sécurité à l'épreuve de la crise sanitaire

Dans le cadre de la gestion de la crise sanitaire de la Covid-19, Veolia a dû adapter ses modes de travail et le fonctionnement des sites dans le monde. Au pic de la crise, la grande majorité des collaborateurs a continué à se rendre quotidiennement sur les sites et à travailler sur le terrain sans interruption, afin de maintenir la continuité des services essentiels. Un plan de continuité d'activité a ainsi été mis en place pour chaque activité de Veolia identifiée comme vitale. Ce dispositif global et durable a permis d'assurer la protection de l'ensemble des collaborateurs et de limiter significativement le nombre de clusters.

La cellule de crise reste en place depuis pour assurer une veille, analyse des situations au niveau mondial et la définition des priorités en rapport aux phases différenciées de contamination dans les pays.

En 2021 et 2022 (pour la 4e dose), des campagnes de vaccination ont été déployées, là où cela fut possible, au sein des sièges et des unités opérationnelles. Ce dispositif, sur la base du volontariat, a permis de vacciner plusieurs milliers de salariés.

La cartographie des risques et les 10 standards de management des activités à risque élevé

Afin d'améliorer la maîtrise de ses risques majeurs, dix standards de management des activités à risque élevé ont été élaborés (ex. : travaux en espaces confinés, mise en sécurité des installations, travaux en fouilles et en tranchées...).

Cette liste commune aux métiers de Veolia a été établie par le centre d'excellence prévention, santé et sécurité après analyse de l'historique des événements survenus chez Veolia. Une grille d'évaluation du niveau de conformité par rapport aux exigences humaines, organisationnelles et techniques a également été mise en place pour accompagner le déploiement opérationnel au plus proche des exploitations. Un suivi de la mise en œuvre est effectué au sein de chaque pays, zone et enfin consolidé au niveau du Groupe. Par exemple, le niveau de conformité global pour la zone déléguée Amérique latine est de 88,3 % à fin 2022, vérifié par la réalisation de plusieurs audits sur sites après autoévaluation. En 2023, un focus sera notamment fait sur les exigences renforcées de circulation : plan de circulation, renforcement des dispositifs pour les zones de risques de collision véhicule piéton, équipements sécurité additionnels des camions de collecte, mais aussi sur la mise en sécurité des installations et les travaux en hauteur.

Dans le cadre de l'intégration des collaborateurs issus de Suez et de l'adaptation du référentiel santé et sécurité pour une meilleure appropriation par l'ensemble des collaborateurs, des sessions de travail mixtes ont été mises en place pour partager et compléter en tant que nécessaire chacun des dix standards de management des activités à risques élevés de Veolia. Ainsi, les cinq premiers standards ont été révisés fin 2022. Les autres sont en cours de révision et seront partagés mi-2023.

Un accueil complet des nouveaux collaborateurs de la filière a été fait avec plus de 300 nouveaux préventeurs santé et sécurité formés (à travers quatre webinaires et des *e-learnings*), pour garantir une bonne appropriation de la politique du référentiel et des outils. Le premier chantier commun a été de rendre plus lisibles des « Règles qui sauvent » communes pour illustrer les situations les plus dangereuses adossées aux standards santé et sécurité. Applicables à toutes et à tous, elles constituent la dernière barrière de protection des collaborateurs pour éviter les accidents graves.

Par ailleurs, Veolia a mis en place des systèmes de management de la sécurité (SMS) sur la base de référentiels tels que ISO 45001, ILO OSH 2001 et/ou OHSAS 18001. Chaque année, à travers le monde, des entités sont certifiées, labellisées ou récompensées pour leur démarche en matière de prévention, de santé et sécurité.

Fin 2022, la partie du chiffre d'affaires de Veolia couvert par un SMS (ISO 45001, ILO OSH 2001 ou équivalent) est de 62,04 %.

Les nouvelles entités intégrées ont aussi réalisé en 2022 une évaluation de conformité aux dix standards d'activités à risques élevés, à partir de la grille commune d'exigences, sur un échantillon de sites, afin de disposer d'une vision globale de la conformité au référentiel de Veolia. L'évaluation consolidée montre une conformité globale élevée (entre 80 et 95 %) et chaque pays a pu établir son plan d'actions de mise en conformité correspondant.

Une solution globale de gestion des événements accidentels : le programme « PaTHS »

Le programme PaTHS (*Prevention & Training on Health & Safety*), en cours de déploiement, comprend un outil collaboratif et une application mobile.

Ce programme permet d'améliorer et harmoniser notablement la gestion des événements en matière de santé et sécurité, de renforcer le *benchmark* entre les géographies et de construire une base de données fiabilisée et une approche prédictive des risques. L'outil permet aussi d'anticiper et gérer les différentes formations, habilitations et autorisations en matière de santé et sécurité. Des alertes sont générées pour anticiper l'expiration des autorisations et des habilitations. Ce processus permet de gérer de façon systématique toutes les formations sensibles (comme les produits chimiques, les espaces confinés, les atmosphères explosives, les travaux par points chauds, les travaux en hauteur, la consignation, etc.) et d'éditer un passeport santé et sécurité pour chaque salarié qui peut être montré à tout moment (en papier ou numériquement) à un superviseur, un auditeur, un client, ou toute autre partie prenante.

Le programme a bien progressé en passant d'une couverture de 51,3 % des effectifs de Veolia à fin 2021 à 62 % fin 2022. Une couverture de 70% des effectifs Groupe est attendue à fin 2023.

L'évaluation des risques, les audits et visites de sécurité ainsi que le suivi de plans d'actions

Une évaluation des risques, des audits et des visites de sécurité sur les installations sont diligentés avant la prise ou la mise en exploitation pour détecter d'éventuels risques et proposer 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 à risque et garantir un niveau de santé et de sécurité des futurs opérateurs et ce quels qu'ils soient.

En parallèle, les *Business Units* mettent en place des programmes d'audits pour faire évoluer une culture santé et sécurité et/ou s'assurer de l'application des exigences de santé sécurité définies *a minima* par la réglementation du pays, les règles de Veolia Corporate, de la *Business Unit* ou des clients. Ces audits préalables incluent toutes les parties prenantes et la fréquence des audits permet une revue de chaque site d'exploitation *a minima* tous les deux ans. Des autoévaluations sont mises en place en complément des audits bisannuels. Des actions correctives et préventives doivent être déployées à la suite de l'analyse des résultats des audits.

En complément, les membres de la direction prévention santé et sécurité du Groupe réalisent chaque année des audits permettant d'évaluer le niveau de mise en œuvre des standards et le niveau de maturité de la culture santé et sécurité.

En 2022, un dispositif dédié a été mis en place pour les entités les plus accidentogènes, soit les 19 entités dont l'effectif est supérieur à 500 ETP avec un taux de fréquence supérieur à dix, ce qui représente 5% des entités. Les BU comportant des entités accidentogènes ont chacune établi un état des lieux de leur situation ainsi qu'un plan d'action spécifique, partagé lors d'une réunion stratégique avec la direction prévention santé et sécurité. Certaines ont fait aussi l'objet d'un audit par les experts santé sécurité, pour mieux appréhender la situation, comprendre les axes de progrès nécessaires et ajuster le plan d'actions initial dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue. À l'issue de ce processus, un contrat de performance santé sécurité a été établi. Ces contrats vont permettre un suivi différencié et qualitatif des BU. Au-delà de l'apport pour les BU, ces audits

stratégiques permettent d'identifier des axes transverses à renforcer au niveau du Groupe.

Ainsi, la direction prévention santé et sécurité du Groupe a réalisé 20 audits en 2022 (Japon, Inde, Asie du Sud-Est, Canada, Ghana, Côte d'Ivoire, VNS France, SADE Costa Rica, quatre régions de RVD, SARPI, SEDE, VIGS Slovénie et Autriche...) et visité plus de 200 sites et chantiers.

Fin 2022, une grille d'autoévaluation avec 12 questions clés, établie conjointement avec la direction du contrôle interne, a été déployée spécifiquement sur la santé et la sécurité en plus des thématiques habituelles. Elle permet de renforcer les démarches existantes par une vision globale et synchronisée afin d'aider à cibler les progrès et les audits. Le taux de participation a été de 100 % avec 66 questionnaires. Les résultats témoignent d'une très bonne maturité sur les différents piliers puisque 87 % des réponses se situent entre satisfaisant et fort.

Des présentations régulières, auprès du comité exécutif, permettent de vérifier l'adéquation entre la stratégie du Groupe et les actions menées.

Le partage de bonnes pratiques

Recueil mensuel d'initiatives santé et sécurité, Believe News est élaboré sur la base des bonnes pratiques remontées par les différents pays. Il est notamment destiné à guider les managers dans le déploiement des standards et à promouvoir les bonnes pratiques sur les sites afin de créer l'émulation nécessaire au déploiement de ces standards.

Dans la continuité de chaque Believe News, des posters pédagogiques sont réalisés pour rendre les bonnes pratiques accessibles à tous et favoriser le partage des bonnes idées.

De plus, des pratiques de terrain innovantes en matière de santé et de sécurité au travail ont également été identifiées, capitalisées et partagées au sein du Groupe. Plus de 1 000 bonnes pratiques ont été remontées en 2022. Plusieurs d'entre elles ont été récompensées par les trophées always safe décernés par le comité exécutif de Veolia soulignant ainsi l'intégration totale de la dimension santé et sécurité dans la politique sociale et sociétale de l'entreprise.

Fourniture d'équipements de protection individuelle

Veolia fournit à tous les employés des équipements de protection individuelle (EPI) au travail conformes aux meilleures normes internationales. Les EPI sont fournis à chaque employé en quantité, tenant compte de l'évaluation des risques et sont renouvelés périodiquement.

Un engagement paritaire

Les thématiques de santé et de sécurité au travail sont complètement intégrées au dialogue social (*cf.* chapitre 4, section 4.4.5.2 *supra*). En 2022, 10,9 % des accords signés étaient relatifs à la prévention, santé et sécurité (10,7 % en 2021 et 10,2 en 2020).

Pour associer et partager encore plus avec les partenaires sociaux sur la démarche de prévention, santé sécurité, il a été décidé, en comité de Groupe Europe, de créer le 22 juin 2022 un groupe de travail dédié, composé de représentants de huit pays (Allemagne, Espagne, Royaume-Uni, France, Slovaquie, Belgique, Roumanie et Pays-Bas) dont les principales thématiques portent sur :

- la valeur des indicateurs de suivi santé et sécurité ;
- le dialogue social sur la santé sécurité ;
- la politique santé et sécurité au sein du Groupe ;
- les risques psychosociaux ;
- les facteurs humains et organisationnels : l'engagement des personnes ;
- le bien-être au travail.

Sensibiliser et former

La formation est l'un des cinq piliers de la politique de prévention, santé et sécurité au travail.

Au cœur de la performance sociale de la raison d'être de Veolia, l'objectif du « zéro accident – un choix » a été fixé à l'ensemble des activités du Groupe. Pour accompagner cet engagement, il est indispensable de renforcer périodiquement les éléments « non négociables » de la culture de la prévention, de la santé et de la sécurité à tous les niveaux de notre organisation.

En 2022, 74,3 % des salariés de Veolia ont bénéficié d'une formation à la sécurité ou intégrant un volet sécurité important (72,1% en 2021, 67,5 % en 2020) et 42,3 % des heures de formation ont été consacrées à la sécurité (45,6% en 2021 et 46,5 % en 2020).

Développement de la culture santé sécurité : le programme OHS Skills

Initié en 2019, le Groupe a déployé OHS Skills, programme qui s'inscrit dans un projet global visant à accompagner le changement culturel en matière de sécurité. Il est notamment bâti sur le référentiel de management de la santé et de la sécurité au travail, et sur les 10 standards de management des activités à risque élevé.

Ce programme s'adresse aux fonctions prévention santé et sécurité et a pour objectifs de maintenir les compétences techniques sur les fondamentaux, de développer leur savoir-être et de leur permettre d'accompagner les managers sur le terrain pour qu'ils puissent améliorer leur maîtrise des visites de sécurité dans un premier temps, puis des causeries de sécurité, des analyses des risques et des incidents.

L'objectif est de partager un état d'esprit sécuritaire et d'acquérir les meilleures pratiques de leadership pour créer un impact positif sur les équipes, ainsi qu'accompagner les managers à intégrer ces pratiques au quotidien pour renforcer la culture de la santé au travail chez Veolia. À fin 2022, 113 experts issus de différentes *Business Units* ont été formés ou sont en cours de formation.

Parallèlement, un module leadership en prévention est désormais disponible pour l'ensemble de la ligne managériale. Il est ensuite complété par des séances de coaching terrain, réalisées par les experts internes en prévention santé et sécurité ayant suivi *a minima* les deux modules : « Leadership en prévention expert » et « Devenir coach en prévention ». À fin 2022, 448 managers ont été formés dans différentes *Business Units*.

Programme d'e-learnings sur les standards de management des activités à risque élevé

En complément des standards de management des activités à risque élevé déployés sur l'ensemble de Veolia depuis 2016, un programme de dix formations digitalisées sur les activités à risque élevé du Groupe a été lancé en avril 2021 par la direction prévention santé et sécurité et le Campus Veolia.

Ce dispositif de dix parcours d'*e-learnings* a pour ambition de renforcer la culture de la sécurité à tous les niveaux de l'organisation, d'accroître la perception des dangers pour chaque activité à risque élevé, d'amplifier les connaissances des collaborateurs sur les mesures de maîtrise des risques et de s'assurer que les standards de Veolia sont connus et compris de tous les collaborateurs, y compris les parties prenantes externes (sous-traitants, prestataires, fournisseurs, clients) et que leur appropriation est effective.

Les trois premiers parcours sur « la culture prévention santé sécurité associée à la circulation au travail », « la mise en sécurité des installations » et « le travail en espace confiné » réalisés en 2021 ont été complétés en 2022 par« travail en hauteur » et « travail par point chaud ». Après un important travail de design, ces modules sont actuellement en cours de déploiement sur l'ensemble des entités de Veolia. Les cinq autres programmes seront progressivement mis à disposition en 2023 et 2024.

Le parcours « la culture prévention santé sécurité et circulation au travail » concerne l'ensemble des collaborateurs de Veolia. Il est déjà déployé à plus de 50 % à fin 2022 et devra être totalement finalisé à la fin de l'année 2023. Toutes les BUs ont par ailleurs choisi deux à trois risques majeurs prioritaires pour former d'ici fin 2023 les populations exposées aux risques. L'ensemble des modules doit être déployé d'ici fin 2025.

Enfin, un module d'*e-learning* visant à accompagner le déploiement des « Règles qui sauvent » a aussi été créé sur 2022, afin de favoriser leur appropriation par l'ensemble des collaborateurs. En cours de traduction pour couvrir l'ensemble des langues utilisées dans le Groupe, il sera déployé sur l'ensemble des collaborateurs dès 2023.

Analyser pour prévenir les risques

Le Groupe attache une attention particulière à la sensibilisation de ses collaborateurs et au suivi des situations à risques et des presqu'accidents.

Afin de prévenir les accidents, la direction prévention, santé et sécurité s'appuie notamment sur la pyramide de Bird qui compte cinq niveaux :

- presqu'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.

Aussi, le Groupe a mis en place, depuis de nombreuses années dans un but de prévention une procédure pour investiguer les incidents et accidents du travail, avec notamment des « alertes sécurité ». En cas d'accident métier, le préventeur santé et sécurité remonte à la direction prévention santé et sécurité Groupe, une fiche selon un modèle détaillant les circonstances, les conséquences de l'événement et les mesures correctives mises en place (humaines, organisationnelles et techniques). Une analyse plus approfondie est faite pour les accidents graves. Ces alertes sécurité sont ensuite partagées à tout le réseau prévention santé et sécurité et plus largement sur l'intranet du Groupe.

La semaine internationale de la santé et de la sécurité

Afin d'enraciner la culture santé et sécurité au travail, Veolia organise depuis 2015 la semaine internationale de la santé et de la sécurité. Cet événement est l'un des principaux leviers d'action du Groupe pour atteindre le « zéro accident ».

L'édition 2022 a été réalisée autour de deux thèmes : la sensibilisation aux erreurs inconscientes centrée sur la coordination œil-main ainsi que l'identification et le traitement des HIPO à travers un challenge (un HIPO ou *High Potential*, est un incident de gravité mineure ou significative qui, de façon réaliste, sous des circonstances légèrement différentes, aurait pu atteindre un niveau de gravité sérieux ou très sérieux). Plus de 900 HIPO ont été remontés par les équipes terrain et les dossiers des gagnants concernaient des sujets d'actualité (risque de collision véhicule piéton sur les sites et suppression de risque d'intervention dans des espaces confinés via l'usage de drones). Le traitement des HIPO est clé pour réduire les situations conduisant à des accidents graves.

Un suivi des sous-traitants et des entreprises d'intérim

En application de la charte Fournisseurs, ceux-ci sont tenus de prendre les dispositions pour garantir la santé, la sécurité et le bien-être de leurs salariés. Aussi, pour les activités sous-traitées, une analyse préalable des risques permet de fixer contractuellement les mesures de prévention à respecter par l'ensemble des intervenants qui sont régulièrement audités.

En fonction de la typologie spécifique des activités de Veolia, les dispositions réglementaires ainsi que l'approche d'adaptation culturelle sont intégrées dans la gestion de la santé et de la sécurité des parties prenantes au sein du Groupe.

La gestion des entreprises sous-traitantes intervenant sur les sites et chez les clients de Veolia revêt une importance capitale dans la politique globale de maîtrise de la prévention santé sécurité. Il est rappelé dans le référentiel de management de la santé et sécurité au travail de Veolia que chaque *Business Unit* de Veolia doit disposer d'une liste exhaustive de ses sous-traitants et doit leur communiquer les exigences santé et sécurité de Veolia en lien avec les tâches sous-traitées.

Une évaluation des risques documentée est réalisée conjointement par la *Business Unit*, l'entreprise sous-traitante et toutes les entreprises qui opèrent dans la zone de travail, afin de définir des mesures préventives communes. Un système d'évaluation des exigences santé et sécurité est mis en place et conditionne le référencement et le renouvellement de la société sous-traitante. Le système prévoit le cas échéant l'exclusion temporaire ou définitive d'un sous-traitant en cas de manquement grave aux règles de prévention, de santé et de sécurité.

Les *Business Units* mettent en place un accueil santé et sécurité pour les collaborateurs des sous-traitants qui interviennent sur les sites de Veolia. Cette session de formation comporte un test final avec un seuil minimum à atteindre pour être autorisé à travailler sur le site. Un manager est identifié sur chaque site pour encadrer les entreprises sous-traitantes.

Les sous-traitants informent, via les « alertes sécurité », la direction prévention santé et sécurité en cas d'accidents sur le périmètre monde de Veolia.

Dans une démarche d'amélioration continue, depuis 2018, Veolia effectue un suivi des accidents du travail des sous-traitants au même titre que des salariés.

Pour les intérimaires, un dispositif de suivi des accidents survenus a été mis en place via des réunions annuelles avec les représentants des sociétés d'intérim, pour définir les mesures de prévention adaptées, partager les bonnes pratiques et apprécier la performance de ces sociétés.

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 d'analyse de l'exposition aux maladies professionnelles, partagé avec les partenaires sociaux du comité de 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.

En 2022, 153 salariés ont été reconnus ayant une maladie professionnelle (126 en 2021). Toutefois, les informations relatives aux maladies professionnelles peuvent présenter des divergences dans le mode de calcul en raison des différences de pratiques et de réglementations locales. Le Groupe réalise un suivi des maladies professionnelles par typologie de cause à savoir : agents chimiques, agents physiques, agents biologiques et maladies infectieuses ou parasitaires, maladie de l'appareil respiratoire, maladie de la peau, troubles musculo-squelettiques, troubles mentaux ou du comportement, cancers professionnels.

Le bien-être et l'accompagnement des salariés

Le bien-être des salariés du Groupe est une priorité bien ancrée dans le Groupe et est inscrit dans la raison d'être de Veolia (*cf.* chapitre 1, section 1.1.2 *supra*). La gestion des risques psychosociaux (RPS) est intégrée dans la démarche de gestion des risques professionnels du Groupe.

En avril 2022, la direction de l'audit interne a remis ses recommandations sur la prévention des RPS suite à l'examen effectué au sein de la dizaine de BU sélectionnées. L'enjeu : renforcer le partage des bonnes pratiques et la mise à disposition d'une démarche commune Groupe.

Aussi, le Groupe a fait une réelle avancée en 2022 dans la structuration de sa politique *well-being* (bien-être) et des plans d'action transverses associés. Un référent Groupe a été nommé pour coordonner ces actions, en liaison avec une nouvelle filière créée au sein des réseaux RH et santé et sécurité : les référents *well-being*. L'enjeu est de progressivement structurer un système de management, des formations et des outils Groupe, ainsi qu'un dispositif de pilotage pour compléter les actions locales déjà existantes.

Un indicateur global de pilotage a ainsi été créé dans l'enquête d'engagement Voice of Resourcers (*cf.* chapitre 4 section 4.4.4.3 *infra*) avec l'intégration d'une nouvelle question. Sur une échelle de 1 à 10, elle évalue le sentiment de bien-être au travail : la moyenne Groupe est à 7,34 . Près de 80 % des répondants sont satisfaits de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (+2 points au-dessus du *benchmark* externe). Des plans d'actions locaux vont découler de cette capacité d'analyse transverse. Cette question dédiée, couplée aux autres questions de l'enquête, va donner un éclairage complémentaire aux évaluations RPS poussées effectuées dans certains pays du Groupe.

Au-delà de cet indicateur, les différentes *hotlines* psychologiques avec des spécialistes externes, existantes dans la majorité des pays, donnent des informations précieuses, tout en permettant de bien accompagner les collaborateurs en difficulté, professionnellement ou personnellement. Ainsi ces éléments aident le Groupe à apprécier les éventuels facteurs et sources de stress, et à compléter l'analyse des risques effectués dans le cadre des documents uniques, qui couvrent non seulement les risques métiers mais aussi les risques psychosociaux.

Enfin, un des enjeux concerne aussi la mise en place d'un programme de formation Groupe pour les managers. Pour ce faire, un état des lieux des formations RPS existantes pour les managers a été fait en 2022, avec des sessions pilotes pour qualifier leur contenu. Une réflexion est menée afin de proposer au niveau mondial un cursus de formation Groupe à destination des managers et ce, dès 2023.

En 2021, le Groupe a initié avec le centre d'excellence la construction d'un dispositif d'accompagnement des entités sur leurs enjeux de santé et bien-être, d'amélioration de la qualité de vie au travail, de renforcement de la cohésion et de contribution à la performance du Groupe. Ainsi la démarche intitulée So'Well repose sur la valorisation des bonnes pratiques et a pour objectif de sensibiliser et d'intégrer le bien-être dans la vie quotidienne des collaborateurs. So'Well comprend notamment :

- un agenda d'événements, établi localement et couvrant l'ensemble de dimensions de bien-être (sociale, mentale, physique). Chaque année, en complément de la semaine internationale de la santé et sécurité, une journée sera dédiée à la santé et au bien-être durant la semaine mondiale du bien-être ;
- des kits avec des outils pour renforcer le bien-être (ex. : répertoire des bonnes pratiques) et des informations à partager ;
- un espace dans le site de la direction de la prévention santé et sécurité dédié au bien-être et un groupe d'échange , qui permettra de promouvoir et de capitaliser les initiatives locales des entités sur cette thématique.

Son déploiement a démarré en janvier 2022 avec la zone déléguée MIB et doit s'étendre en 2023 à toutes les géographies de Veolia. Pour accompagner cette démarche, un réseau de référents Wellbeing par *BU* va être animé à partir de 2023.

Veolia s'appuie également sur le sport comme vecteur et levier de promotion du bien-être, de la qualité de vie et de la santé au travail. Veolia donne une définition concrète et commune du sport en déclinant dans toutes les géographies du Groupe, une identité Sport intitulée SoSport.

Dans les différentes zones, pays et sites de Veolia, on retrouve de multiples initiatives sportives et bien-être qui permettent de fédérer, partager, renforcer le sentiment d'appartenance au Groupe.

Veolia crée l'opportunité de participer à des rassemblements sportifs annuels nationaux, européens et mondiaux. À ce jour, plus de 6 000 sportifs (contre 3 000 auparavant) issus de plus de 40 pays ont participé et remporté de multiples titres nationaux, européens et mondiaux.

Depuis 2014, les différentes courses de la diversité sur toute la France (8 villes sur 12) représentent une mobilisation de 5 900 participants. En parallèle s'est tenue pendant une semaine la « International E-run for Diversity », course digitale qui a rassemblé 43 pays et entités, soit 2 227 participants (plus du double que 2021). Cet événement porte haut les couleurs et les valeurs du Groupe.

Pour accompagner l'engouement des Jeux olympiques sur son territoire, Veolia, dans le cadre du programme « Talents & Champions », a recruté et intégré sept champions de haut niveau au sein d'entités différentes. Le Groupe les accompagne dans leur parcours professionnel tout en les aidant dans leur préparation aux Jeux olympiques 2024, à Paris.

Fort de cette mobilisation et de ces résultats, Veolia a obtenu en septembre 2022 la certification européenne WAC (*Workplace Active Certification*) pour la période triennale 2022-2025 pour ces activités en Europe, qui ont présenté leurs actions sportives, préventives et de bien-être au travail. Être certifié WAC, signifie que Veolia promeut l'activité physique, préventive et sportive au travail avec succès.

En complément des programmes Groupe, des démarches de santé et bien-être au travail plus locales et adaptées au contexte et à la maturité des pays dans lesquels Veolia opère existent dans différentes *Business Units*.

Des démarches locales de qualité de vie au travail intègrent des dispositifs de prévention des facteurs de risques psychosociaux et de promotion du bien-être à travers diverses actions : sensibilisation, enquêtes, formation à la prévention des risques psychosociaux, cellule de prévention des risques, analyse ergonomique des postes de travail, promotion des bonnes pratiques en matière de santé et nutrition ainsi que la lutte contre l'alcoolisme et les drogues.

Au sein de la BU RVD en France, un plan d'action prévention des RPS a été mis en place avec un cabinet spécialisé. Il se traduit par la mise à disposition des régions/filiales de mesures d'accompagnement pour les managers et les salariés qui rencontreraient des difficultés (formations, groupes d'échanges, accompagnement individuel, interventions en situation d'urgence, médiation....).

En Pologne, Veolia déploie depuis 2020 un programme *online* au sujet du bien-être auquel ont participé déjà 1 278 salariés (555 en 2020, 762 en 2021 et 451 en 2022). Le programme couvre plus de 70 sujets différents tels que : la gestion de l'énergie et du temps, la gestion de la résilience et de l'anxiété, prendre soin de soi dans un monde d'incertitude, physiologie du sommeil, l'art de l'optimisme, gérer du stress et des émotions, ergonomie du poste travail et du télétravail, l'alimentation sous stress, entre autres.

Au premier trimestre de 2022, la direction de l'audit interne a procédé à une revue du dispositif de gestion des risques psychologiques du Groupe. La mission a consisté évaluer le déploiement du système de gestion des risques psychologiques Groupe, incluant la gouvernance, l'organisation, les outils et la cartographie des risques, les suggestions

d'amélioration/recommandations, y compris une évaluation du déploiement au sein des Zones/BUs basée sur une sélection d'entités et une identification des bonnes pratiques existantes.

4.4.3.2 Organisation du travail

Les modalités d'organisation du temps de travail au sein du Groupe dépendent des sociétés, de la nature de leurs activités et de leur lieu d'implantation.

Le Groupe porte néanmoins une attention particulière à la flexibilité au rythme, et aux conditions de travail.

32,9 % des accords collectifs signés en 2022 sont relatifs à l'organisation et au temps de travail.

Dans une logique d'agilité accrue, le Groupe dans plusieurs Business Unit a mis en place le télétravail lorsque les postes le permettent. En France, le Groupe a négocié en 2021 avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives un accord-cadre définissant les modalités de recours au télétravail pour ceux qui peuvent en bénéficier et en définissant également un équilibre entre télétravail et travail en présentiel pour assurer une cohésion des équipes.

Le taux de salariés à temps partiel en 2022 est de 7,6% (8 % en 2021).

Selon l'enquête Voice of Resourcers 2022, 80% des collaborateurs sont satisfaits de leur équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

La durée moyenne hebdomadaire du travail est de 40 heures (√).

Le nombre total d'heures supplémentaires effectuées s'est élevé à 18 795 517 (√) soit un nombre moyen par salarié de 93 heures supplémentaires par an (85 heures en 2021). Face à l'épidémie de Covid-19 en 2022, l'Asie a dû davantage avoir recours aux heures supplémentaires pour fournir la même qualité de service.

La notion d'heures supplémentaires varie selon les pays et rend parfois difficile son appréciation. En outre, dans les activités de service, un nombre important d'heures supplémentaires est dû à des interventions d'urgence effectuées par le personnel durant l'astreinte ou à des fins de chantier (par exemple, pour rétablir l'alimentation en eau ou le chauffage dans des délais raisonnables). Veolia veille à ce que chaque collaborateur soit traité équitablement et avec dignité ainsi qu'au respect des législations et réglementations du droit du travail applicables dans chacun des pays dans lesquels le Groupe intervient : normes régissant la santé, la sécurité afin de bénéficier de conditions et d'un environnement de travail sain et sûr.

Évolution des données liées à l'absentéisme

	2019	2020	2021	2022
Taux d'absentéisme (hors maternité et paternité)	4,08 %	4,54 %	4,22 %	4,37% (√) (√)
Taux d'absentéisme (maladie)	3,08 %	3,39 %	3,17 %	3,36%

4.4.4 FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ET L'ENGAGEMENT DE CHAQUE SALARIÉ

4.4.4.1 Risques et opportunités

La qualité des réponses de Veolia aux défis environnementaux et aux exigences croissantes des collectivités publiques et des industriels, dépend de ses savoir-faire et, plus largement, de la performance de son modèle social. La performance de Veolia est en partie conditionnée par sa capacité d'attraction et de fidélisation des talents et de gestion des risques liés à la disponibilité des compétences dont elle a besoin (*cf.* chapitre 2, section 2.2.2.2 *supra*).

Le Groupe est convaincu que la motivation et la mobilisation des hommes et des femmes de l'entreprise constituent une richesse et un véritable avantage compétitif. C'est pourquoi Veolia s'attache à attirer, former, développer et fidéliser ses collaborateurs, à tous les niveaux de qualification et dans tous les bassins d'emplois où il est présent.

4.4.4.2 Politique et engagements

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia a pris des engagements en faveur de ses salariés avec une cible à 2023 (*cf.* chapitre 4, section 4.1.1 *supra*). Ces engagements se déclinent en plusieurs objectifs, dont l'engagement des collaborateurs et la formation et l'employabilité des salariés. Le degré d'engagement des collaborateurs est mesuré chaque année au moyen d'une enquête indépendante (*cf.* section 4.4.4.2.3, *infra*). En 2022, le taux de participation s'est élevé à 72 %.

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Résultats 2020	Résultat 2021	Résultat 2022	Cible 2023
Donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs	Engagement des collaborateurs	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	• Taux d'engagement des collaborateurs, mesuré par une enquête indépendante	87 %	87 %	89 % [1] (√)	≥ 80 %
	Laurent Obadia		Membre du comité exécutif, directeur général adjoint en charge des parties prenantes et de la communication, et conseiller du président				
	Formation et employabilité des salariés	4 ÉDUCATION DE QUALITÉ	• Nombre d'heures de formation moyen par salarié par an	17 h	21 h	26 h (√)	23 h
Sponsor	Isabelle Calvez		Membre du comité exécutif, directeur des ressources humaines du Groupe				

(1) Le taux d'engagement 2022 hors périmètre intégrant les salariés issus du rapprochement avec Suez est de 88%.

4.4.4.2.1 Former et développer les compétences

Mise en place d'une direction de la formation internationale Groupe

En 2022, une nouvelle direction de la formation internationale Groupe a été mise en place avec pour objectif de renforcer le rôle clé de la formation en support de la stratégie du Groupe :

- développement des compétences stratégiques transverses au Groupe nécessaires à l'atteinte des objectifs de la performance plurielle ;
- engagement des collaborateurs et diffusion d'une culture Groupe commune ;
- développement de l'employabilité des salariés.

Cette direction a pour mission de construire et déployer une offre de formation digitale (contenus et outils de formation) pour le Groupe ainsi qu'une offre de formation Groupe transverse aux Zones/BU autour de cinq Académies Métier : Leadership & Culture, Digital et Innovation, Health & Safety, Business & Operations, Transversal functions, Ecological transformation.

La feuille de route 2022 de la direction de la formation Groupe a été définie sur le premier semestre 2022. Elle comprend quatre axes prioritaires:

- atteinte de l'objectif de 21 heures de formation par salarié en moyenne dans le Groupe en 2022 ;
- accélération du *digital learning* ;
- support à l'intégration des collaborateurs venant de Suez par la diffusion d'une culture commune ;
- développement de nouveaux programmes de formation Groupe : Transformation écologique, Innovation, Digital...

La formation est destinée à l'ensemble des catégories de personnels, depuis leur intégration et tout au long de leur carrière. Elle vise à développer et adapter leurs 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.

Accompagner l'intégration des nouveaux Veolia et diffuser une culture commune

En 2022, l'intégration des salariés issus de Suez a été accompagnée par un ensemble de programmes de formations Groupe en présentiel et digitale, afin d'assurer une bonne connaissance des fondamentaux de Veolia, de créer une culture commune et de développer les réseaux et la collaboration.

Avec le ralentissement de la crise Covid-19, les programmes ont pu reprendre en présentiel :

- reprise du programme d'intégration des cadres sous une nouvelle formule, le VIP (*Veolia Induction Program*) : cette nouvelle version a été adaptée pour assurer une meilleure compréhension de la stratégie et des activités de Veolia, renforcer le *networking* et la collaboration, développer une identité culturelle commune et donner du sens à notre raison d'être grâce à l'atelier de la fresque de la transformation écologique. Près de 400 cadres issus de l'ensemble des entités du Groupe ont participé à ce programme en 2022 ;
- reprise des programmes Talents et Dirigeants historiques et déploiement de trois nouveaux programmes de formation Dirigeants (*cf.* section 4.4.4.2.2 « Des parcours pour les talents »).

Au total, près de 900 cadres et dirigeants ont suivi ces programmes en 2022 dont environ 20 % de salariés venant de Suez.

Un parcours d'Onboarding digital a été créé pour tous les nouveaux collaborateurs. De nouveaux e-learnings y présentent le Groupe, ses activités, sa raison d'être, ses fondamentaux : Global Champion, Discover Veolia Activities, Life Saving Rules, Purpose in Motion.

Accompagner les enjeux de la transformation écologique

De nouveaux programmes ont été développés et sont en cours de déploiement pour accompagner la transformation écologique.

- la fresque de la transformation écologique (plus de 1 500 participants depuis septembre 2022) : cet atelier pédagogique, basé sur la « Fresque du Climat », permet d'expliquer les enjeux environnementaux ainsi que le rôle et les impacts des activités de Veolia par rapport à ces enjeux. C'est un outil de sensibilisation et d'engagement de tous les collaborateurs en tant qu'ambassadeurs de la transformation écologique ;
- le passeport transformation écologique : parcours digital qui vise à former l'ensemble des managers et collaborateurs du Groupe aux enjeux de la transformation écologique et aux solutions apportées par Veolia. De premiers modules sur le climat et la biodiversité sont déjà disponibles et seront complétés en 2023 pour couvrir l'ensemble des piliers de la transformation écologique.

Au-delà de ces programmes d'acculturation pour tous aux fondamentaux de la transformation écologique, des formations par métier sont en cours de conception pour accompagner les évolutions des métiers : solutions énergie dans les métiers de l'eau et des déchets, bioconversion, achats responsables, finance verte, etc.

Développer les compétences stratégiques du Groupe

Des académies métiers ont été mises en place en 2022 pour concevoir et déployer les programmes de formation Groupe dédiés au développement des compétences stratégiques :

- OHS Academy : en collaboration avec la direction de la prévention santé et sécurité, cette académie a déployé un nouvel *e-learning* sur les « Règles qui sauvent » et conçoit un nouveau programme de diffusion de la culture sécurité pour les managers ;
- Innovation Academy : en collaboration avec la direction de l'innovation, cette académie a pour mission de diffuser la culture et les méthodes d'innovation dans le Groupe. Elle a co-développé le programme Explore Tomorrow pour les dirigeants avec la Digital Academy.
- Technical Academy : en collaboration avec la BS&P cette académie a déployé en 2022 un nouveau parcours « Hubgrade BES » de formation de *data analysts* au pilotage énergétique. Elle conçoit et déploie également des programmes sur les déchets dangereux, la construction (*CAPEX delivery*), l'*asset management*...

Par ailleurs les académies existantes telles que la Sales Academy, la Digital Academy, la Finance Academy ont poursuivi leur déploiement avec l'extension à de nouvelles entités (+ de 2 000 personnes formées par la Sales Academy) et le développement de nouveaux programmes (Digital Keys et Explore Tomorrow pour la Digital Academy).

Accélérer le Digital Learning, au service d'une culture apprenante pour tous

Le Digital Learning est un pilier de la stratégie de formation, afin de donner accès à la formation à tous facilement, au bon moment et sur un large choix de sujets.

La crise liée à la Covid-19 en 2020 et 2021 a permis de développer de nouveaux modes d'apprentissage et les pratiques de formation digitale.

En 2022, l'impact du Digital Learning a continué de croître grâce au déploiement de nouveaux programmes *e-learning* développés par Veolia (*onboarding*, biodiversité, handicap, *digital passport*...)

Par ailleurs la trajectoire Digital Learning a été confirmée et renforcée par la signature de contrats Groupe qui vont permettre le déploiement accéléré de nouveaux contenus de formation et un pilotage plus intégré et efficace de la formation :

- renouvellement du contrat avec la plateforme Learning@Veolia, avec un objectif de déploiement à l'ensemble de collaborateurs connectés du Groupe d'ici 2025. En 2022, environ 60 000 collaborateurs du Groupe ont bénéficié de formations *e-learning* via la plateforme Groupe. L'objectif est de la déployer à 100 000 collaborateurs en 2023 ;
- signature d'un contrat Groupe avec LinkedIn Learning donnant accès à l'ensemble des utilisateurs de Learning@Veolia à plus de 9 000 contenus de formation multilingues (jusqu'à 23 langues) sur le management, le digital, l'innovation, l'orientation client, le développement personnel, l'inclusion et la diversité, le bien-être au travail, etc.

La politique alternance

Veolia confirme son engagement dans l'alternance, en signant en janvier 2020 le pacte d'alternance. Ainsi, Veolia s'est engagé à porter à 2 500 le nombre d'alternants en France d'ici 2023 et à porter le nombre d'alternants présents à 5 % de ses effectifs en France.

L'alternance est un des instruments clés de la politique de recrutement pour l'intégration des jeunes vers un emploi durable, notamment en France, en Colombie, en Allemagne, au Maroc, au Royaume-Uni et en Espagne.

L'alternance favorise la transmission des savoirs et des compétences clés grâce notamment aux échanges intergénérationnels entre le tuteur et son alternant, et développe la culture d'entreprise par la promotion professionnelle. En intégrant au dispositif des collaborateurs du Groupe dans une fonction tutorale, elle renforce le sentiment d'appartenance au Groupe tout en rendant tangible la valorisation des expertises.

Le déploiement de la politique alternance se fait notamment à travers un nombre important de partenariats avec des acteurs locaux de l'emploi et de la formation. À ce titre, Veolia est l'une des entreprises partenaires du réseau FIPA (Fondation innovations pour les apprentissages).

À fin 2022, Veolia compte 3 600 alternants, soit plus de 9,1 % par rapport à 2021 ; soit une augmentation de 35 % entre 2018 et 2022. En France, on enregistre plus de 2 000 alternants qui représentent 4 % de l'effectif inscrit ; soit une augmentation de 25 % en cinq ans.

Des formations diplômantes

Le Groupe propose des formations diplômantes et certifiantes. Cette démarche a pour objectif de motiver les collaborateurs par la reconnaissance des compétences acquises, d'augmenter leur employabilité et l'acquisition de nouvelles compétences. Ainsi, Veolia au cœur des territoires et à proximité de ses clients, s'attache à former des jeunes du CAP au Master en partenariat notamment avec des centres de formation d'apprentis (CFA) régionaux ou au sein du Campus.

Veolia forme Veolia

Veolia est à la fois l'acteur principal et le réalisateur de sa politique de formation. Le Groupe dispose de nombreux formateurs internes sur ses activités cœur de métier. L'équilibre entre les formateurs permanents et les intervenants occasionnels internes des entreprises du Groupe et experts externes garantit la pertinence des contenus et constitue à la fois un facteur de cohésion, de performance et de valeur ajoutée. Les formateurs et intervenants internes sont aussi garants de la transmission de la culture d'entreprise.

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. De par son fort ancrage territorial, Veolia favorise les politiques d'insertion locales par le biais d'accords avec des institutions et associations reconnues d'utilité publique.

Veolia au 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.

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 d'activités d'encadrement. 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 constitutif de la performance. Éléments clés du corps social de l'entreprise, ils bénéficient de parcours centrés sur les métiers et leurs spécificités. Ces formations opérationnelles, déployées par différentes BUs visent à professionnaliser les managers de proximité et perfectionner leurs compétences.

Des parcours pour accompagner les managers sur des enjeux spécifiques

En Asie, le programme STREAM (*Study and Training Expedition for Asian Managers*), parcours de formation itinérant élaboré pour les managers, toutes fonctions confondues, a vocation à faciliter les partages d'expériences et échanges de bonnes pratiques entre responsables d'une même zone.

4.4.4.2.2 Gérer les carrières : des outils de sourcing, d'identification et de développement

Attirer les talents

Face au phénomène de la « grande démission » et de la pression grandissante du marché de l'emploi, le Groupe a lancé en 2022 une démarche d'optimisation de sa marque employeur : création d'une campagne de recrutement, optimisation et enrichissement des pages carrières, amélioration de l'expérience candidat, support aux recruteurs pour les accompagner dans leur mission de recrutement et d'attractivité.

Une direction dédiée à la gestion de carrière et aux parcours professionnels

La direction du développement ressources humaines Groupe, a pour objectif d'attirer et fidéliser les talents à travers le monde et de faciliter l'évaluation de la performance managériale. Elle a pour double ambition de répondre aux besoins de compétences des activités du Groupe et de proposer des opportunités de carrière aux collaborateurs. Le développement des carrières des collaborateurs est un axe majeur de la politique de gestion des ressources humaines. La gestion des talents est réalisée par filière et porte sur l'accompagnement de la mobilité, l'identification et le développement des experts, des managers et des leaders de demain.

Sa mise en œuvre s'appuie sur divers processus et outils décrits ci-après.

Un outil d'évaluation des postes commun à l'ensemble des activités du Groupe

Un outil de classification unique est déployé pour l'ensemble des postes de cadres (méthode Global Grading System, élaborée par le cabinet Willis Towers Watson), voire pour l'ensemble des salariés dans certaines *Business Units*. Il permet d'appliquer avec transparence et équité les processus RH.

Le *grading* est déployé dans l'ensemble des géographies du Groupe et permet d'appliquer avec transparence et équité les processus ressources humaines.

Outils de *Sourcing*

Un portail carrières	Publication de l'ensemble des offres de postes du Groupe.
Une publication bimensuelle	Veolia JobLink : publication des derniers postes cadres du Groupe parus sur le portail carrières et des offres de cadres publiées localement.
Un programme pour attirer les jeunes talents	PANGEO : programme offrant une expérience à l'international pendant 12 à 24 mois à des jeunes talents de moins de 28 ans. Il permet la création d'un vivier multiculturel de collaborateurs formés aux métiers de Veolia. Le programme s'appuie en grande partie sur le contrat de VIE.

Talent APP : une nouvelle application digitale de gestion des compétences

Le projet Talent App a été lancé en janvier 2021 via un pilote de 2 000 utilisateurs. Accompagnée par l'intelligence artificielle, cette application vise à accélérer le développement de la mobilité et la coopération par la mobilisation de collaborateurs sur des missions courtes. Après un bilan positif du pilote, un déploiement plus global a été réalisé en 2022 pour atteindre 9 000 collaborateurs enregistrés. Cette application permet en outre une mise en œuvre dynamique d'une cartographie des compétences à tous les niveaux de l'organisation. Son déploiement sera poursuivi et accéléré en 2023.

Un référentiel emploi Groupe simplifié et évolutif

Veolia a finalisé en 2021 une cartographie des emplois simplifiée commune à toutes les entités du Groupe. L'objectif est de partager un langage commun, de s'adapter et d'anticiper les évolutions des emplois et compétences (via notamment l'organisation de comités métiers), d'accentuer la lisibilité et de favoriser la mobilité. Ce référentiel est également partagé afin d'aider les collaborateurs à se projeter sur les métiers qui les intéressent. Les fiches emplois sont intégrées à Talent App pour permettre de comparer les compétences portées par un collaborateur à celles demandées pour un poste. Ce référentiel permet par ailleurs au réseau ressources humaines de visualiser des parcours de carrière en présentant des fourchettes de grades par emplois génériques. Il est composé d'environ 130 emplois répartis en deux domaines : métiers et fonctions support.

SmartRecruiters : l'outil de recrutement

L'outil de recrutement SmartRecruiters a été déployé au dernier trimestre 2021 et au cours de 2022 pour toutes les entités en France, aux États-Unis, en Europe du Nord, sur une partie de l'Asie et en Amérique latine notamment. Un déploiement en Espagne a débuté fin 2022. À ce jour, plus de 600 recruteurs partagent une plateforme permettant une meilleure utilisation de l'outil, avec notamment la constitution de viviers et l'amélioration de l'expérience candidat.

Talent hub : l'outil commun de gestion des processus ressources humaines

Solution ressources humaines globale et intégrée, Talent Hub est l'outil du Groupe à destination des collaborateurs pour la gestion des campagnes d'entretiens annuels (One Form), des révisions salariales, des *people reviews* et plans de successions.

Cet outil accompagne les utilisateurs dans l'activité de ressources humaines et/ou managériale, facilite l'accès à l'information par un seul point d'entrée, accompagne les managers dans la gestion des équipes, constitue une base de données fiables, sécurise le reporting ressources humaines. À fin 2022, plus de 50 *Business Units* ont déployé l'outil.

Un processus de gestion des Talents robuste

Depuis 2017, des revues de personnel communes à toutes les entités sont organisées pour les cadres dirigeants, des contributeurs clés et des hauts potentiels. Elles permettent de systématiser l'élaboration de plans de successions ainsi que la mise en œuvre de plans de développement fidélisant les futurs dirigeants. Elles visent également à consolider la pérennité comme l'agilité des organisations et à aider au développement individuel des salariés les plus talentueux. Ce processus annuel est réalisé, zone par zone, puis par filière pour assurer une vision internationale. Il permet également d'intégrer les enjeux de mixité au sein des équipes et sur les postes de management, pour permettre à Veolia d'atteindre ses objectifs de performance plurielle en la matière.

En 2022, plus de 1 200 collaborateurs ont été revus au niveau du Groupe. Les quatre grands enseignements de cette revue sont les suivants :

- Veolia dispose d'une vision globale et individuelle des talents intégrant les périmètres nouvellement intégrés ;
- le Groupe dispose de plans de succession pour la plupart des postes de cadres dirigeants et lorsque ce n'est pas le cas, des plans d'action ont été mis en place :
- le nombre de femmes dans la revue du personnel Veolia a augmenté : 30 % de femmes au total et 50 % parmi les cadres à haut potentiel ;
- de plus en plus de zones, notamment anglo-saxonnes, construisent des plans de développement individuels systématiques pour faire face aux enjeux de rétention des talents.

Ces revues sont également déclinées au sein des zones et *Business Units* pour d'autres catégories de collaborateurs du Groupe.

Une politique de reconnaissance et de valorisation des experts

La direction des ressources humaines, en lien avec les directions fonctionnelles principales et notamment dans un premier temps, l'informatique, la technique et les achats, lance un programme spécifique de gestion des experts. Ce dispositif permettra de cartographier de façon précise les expertises présentes dans l'entreprise, de structurer les filières et d'offrir reconnaissance et parcours de carrière aux experts.

Un modèle commun d'évaluation de la performance

Afin de permettre un alignement des objectifs des managers sur la stratégie et les valeurs du Groupe, un support unique d'entretien annuel One form est utilisé pour l'ensemble des cadres dans le monde.

En 2022, un travail d'amélioration de l'ergonomie a été réalisé afin de faciliter la saisie des échanges entre les collaborateurs et leur manager .

Une réflexion a été lancée sur le management de la performance et du développement afin d'aboutir en 2023 à un nouveau support d'entretien et un nouveau guide d'accompagnement.

Outil de développement

Des parcours pour les talents

Veolia Excellence est le programme de formation destiné aux talents de Veolia. Il propose des sessions autour de trois grands domaines : les business models, la création de valeur et le management d'équipe dans un contexte de changement rapide et profond. Il s'appuie sur des modalités pédagogiques innovantes avec des séquences d'*e-learning*, des travaux intersessions, d'ateliers collaboratifs ainsi qu'un suivi post-séminaire. Il intègre également un exercice d'évaluation 360° débriefé par des personnes formées en interne.

En 2022, 116 participants ont été formés au programme, dont 41 % de femmes et 20 % de collaborateurs issus du rapprochement avec Suez.

Trois autres programmes collectifs de développement individuel sont déployés par le Groupe :

- DISRUPT : dédié aux jeunes cadres dits « millennials » visant à accélérer leur intégration dans le Groupe ;
- ACCELERATE : organisé à destination de l'encadrement intermédiaire dans le cadre de la transformation digitale. Ce programme permet aux participants de mieux appréhender les possibilités de cette transformation et de développer les interactions nécessaires avec les métiers du Groupe. Il doit faciliter leur changement de posture en leur permettant, de se placer en tant que *business partner* des autres acteurs au sein de Veolia, et de prendre de la hauteur afin de mieux anticiper les challenges qui les attendent ;
- WIL (*Women in Leadership*) : organisé pour le développement du leadership au féminin en lien avec les objectifs ambitieux du Groupe en termes de diversité de genre (*cf.* section 4.4.5.3.2 *infra*).

Le Groupe, soucieux de permettre à ses talents dans un même temps, un alignement personnel et le partage d'une vision stratégique commune intègre pleinement des outils de développement personnel dans ces programmes (MBTI, 360°, Self Management Leadership).

Des programmes équivalents sont proposés par les zones comme Impulsa en Amérique latine, NEST en Europe du Nord, STREAM en Asie, RELIEF en France ou encore Leaders For Tomorrow aux États-Unis et au Canada.

Veolia a étoffé son offre de formation en matière de leadership pour répondre à ses enjeux de rétention des talents et de développement des compétences.

En 2022, en plus des quatre programmes talents « historiques » (Excellence, Women in Leadership, Accelerate, Disrupt) et du séminaire exécutif, le Groupe a lancé trois nouveaux programmes talents :

- Explore tomorrow : *learning expedition* centrée sur l'innovation et la transformation digitale ;
- Leading teams in crisis times : formation au management d'équipe centrée sur la gestion de crise et de l'incertitude ;
- Feedback : programme de développement individuel et collectif sur le feedback. Trois sessions « pilotes ont été lancées en 2022 : aux États-Unis, au sein de la direction des Achats de VESA et au sein de la direction de la BS&P de VESA.

En 2022, 324 collaborateurs ont participé à des programmes Talents du Groupe .

Le développement du mentorat

La DRH a impulsé la création en 2021 d'un programme de mentorat spécifique au niveau du Groupe. Après une année de pilote avec 35 mentorées et un taux de satisfaction de 96 % pour les mentorées et 92 % pour les mentors, la démarche a été renouvelée en 2022 avec plus de 50 binômes.

Deux spécificités pour ce programme de mentorat :

- les mentors sont les membres du comité exécutif et du comité de direction du Groupe et des dirigeants clés ayant une appétence pour ce mode d'accompagnement ;
- ce programme est dédié uniquement aux femmes, dans un premier temps, pour servir nos objectifs de mixité et permettre d'alimenter les viviers de talents féminins.

En 2023, ce programme sera amplifié (50 % d'augmentation) et ouvert aux hommes.

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. La réalisation d'un projet en lien avec la stratégie du Groupe, présenté devant le comité exécutif, conclut ce dispositif. Veolia attache une attention particulière à intégrer une part importante de femmes dans les dispositifs de formation destinés aux talents et dirigeants.

En 2022, à l'occasion du rapprochement avec Suez, une attention particulière a été portée sur l'accompagnement du développement des dirigeants. 80 personnes ont bénéficié du programme d'*assessment* Rising Tide, en complément de 282 en 2021.

Près de 50 actions de coaching externes ont été mises en œuvre : certaines, collectives ou individuelles, au sein de certaines zones comme l'Australie Nouvelle Zélande, ou la zone Europe du Nord.

Des actions plus ponctuelles ont pu être décidées sur des cas spécifiques de prises de postes sur des périmètres nouveaux dans l'organisation.

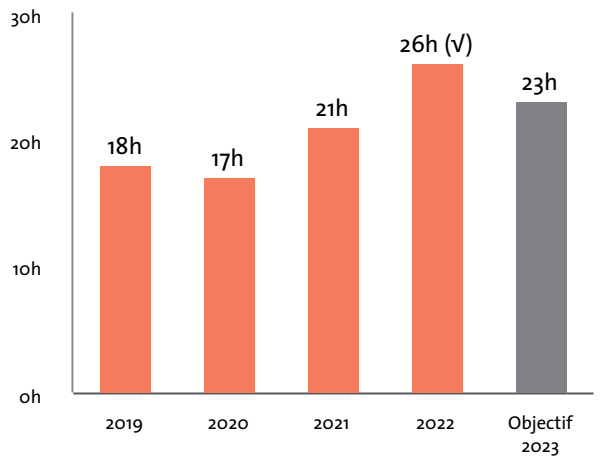
En 2022, 159 cadres dirigeants ont participé à des programmes de développement Groupe.

4.4.4.3 Actions et résultats

Les indicateurs de la formation

En 2022, le Groupe a délivré 26 heures de formation par salarié contre 21 heures en 2021, soit une croissance de 5 heures par salarié..

Évolution du nombre d'heures moyen de formation par salarié



Évolution des indicateurs de formation

En 2021, Le nombre d'heures de formation par collaborateur était de 21h en moyenne sur le périmètre Veolia, et de 15h sur le périmètre SUEZ. Le nombre moyen d'heures de formation sur le périmètre consolidé était de 20h par collaborateur en 2021.

Une attention particulière a donc été portée en 2022 pour :

- renforcer la dynamique positive observée en 2021 sur le périmètre Veolia ;
- intégrer les nouvelles entités, déployer les outils et programmes de formation de formation Veolia (notamment les programmes d'*onboarding*) pour améliorer significativement les résultats de ces entités sur la formation.

De nombreuses actions de partage de règles communes et de bonnes pratiques, d'accompagnement des responsables formation dans la mise en place de ces bonnes pratiques ont été réalisées tout au long de l'année.

Depuis 2020, la pandémie de Covid-19 a accéléré le déploiement du '*e-learning* pour une partie des formations habituellement réalisées en présentiel, faisant diminuer le temps passé pour une partie d'entre elles.

Au cours du dernier trimestre 2022, une étude externe a été menée pour évaluer un ratio de conversion entre les formations organisées en présentiel et transposées en *e-learning* avec un acquis identique. Cette analyse, réalisée sur un échantillon de 50 séquences pédagogiques menées au sein de Veolia, a permis d'aboutir à un ratio moyen de 2,6. Ainsi, une heure en *e-learning* correspond à 2,6 heures en présentiel. Sur la base de ce ratio, non utilisé en 2022, la création d'un nouvel indicateur est à l'étude.

	2018	2019	2020	2021	2022
Nombre d'heures de formation effectivement réalisées	2 888 774	3 081 137	2 891 041	3 599 361	5 289 961
Taux de salariés ayant bénéficié d'au moins une action de formation	77 %	80 %	82 %	86 %	91%
Part des heures de formations destinées aux non-cadres	82 %	83 %	86 %	84 %	79%

Veolia s'attache à former tous ses collaborateurs :

- 79 % des heures de formations sont destinées aux opérateurs et techniciens ;
- 16 % sont dédiées aux salariés de moins de 30 ans ;
- 24 % sont dédiées aux salariés de plus de 50 ans ;
- 27 % sont dédiées aux femmes.

En 2022, l'effort en formation investi par le Groupe s'élève à 652 euros par salarié en équivalent temps plein (588 euros en 2021).

Les relations écoles

Une démarche proactive permet d'aller à la rencontre du grand public et des partenaires locaux de l'emploi et de la formation pour leur faire découvrir les métiers des services à l'environnement. Elle facilite les recrutements sur les emplois proposés localement y compris à des personnes sans qualification préalable.

La mobilisation et l'attractivité des ressources nécessaires à l'entreprise, sont une priorité : Veolia affirme sa présence dans les manifestations sur les métiers de l'environnement, les salons de l'emploi et de l'alternance et sur les forums des écoles et universités. Les programmes tels que la Veolia Summer School, les Trophées de la transformation écologique ou le Prix de la solidarité étudiante sont des moments privilégiés qui permettent à des étudiants internationaux de découvrir les métiers de Veolia et de mettre en perspective leurs cursus de formation au regard des enjeux du Groupe. Ces actions ont pour vocation d'affermir la visibilité de Veolia auprès des jeunes diplômés, de renforcer son attractivité en la positionnant comme une entreprise responsable, innovante et porteuse de sens.

Veolia Summer School sous le thème de la transformation écologique

Pour la troisième année consécutive, la Summer School de Veolia a réuni, en format 100 % digital, des étudiants provenant de toutes ses zones géographiques. Pendant cinq jours, 68 étudiants en Master, provenant de 32 pays, répartis en 12 équipes multinationales et sur trois fuseaux horaires différents, ont découvert l'univers de Veolia au travers d'interventions d'experts, de cadres opérationnels dans toutes les géographies. Accompagnés par des spécialistes Veolia, ils ont abordé les enjeux de la transformation écologique et les solutions pouvant être apportées au travers de travaux de groupe sur des cas business dont ils ont présenté le résultat à un jury d'experts.

Les trophées de la transformation écologique

Depuis 1998, les Trophées récompensent les mémoires de fin d'études les plus innovants réalisés par des étudiants, français ou étrangers, en dernière année de formation (bac+5) des écoles d'ingénieur et de commerce, universités et grandes écoles.

Les étudiants sélectionnés et candidats sont venus au siège de Veolia en décembre 2022 pour soutenir leurs travaux de fin d'études devant un jury de professionnels de Veolia. Quatre lauréats 2022 provenant des écoles des Mines de Paris, ICAM Lille, Master MISE Veolia et Pretoria University ont été récompensés.

4.4.4.3.1 Engager les collaborateurs

Une nouvelle identité culturelle commune

Dans le cadre du rapprochement Veolia-Suez, des études, *focus groups* et *workshops* ont été réalisés sur la dimension culturelle des deux groupes. Ces analyses ont montré que les cultures des deux groupes étaient très proches. Il est néanmoins apparu qu'il est nécessaire de définir et d'ancrer une « identité culturelle commune » de Veolia afin de créer une dynamique positive autour de comportements qui soutiendront les objectifs et les valeurs du Groupe, la performance plurielle, la stratégie et le modèle opérationnel, ainsi que l'état d'esprit WeAreResourcers.

Les six piliers qui incarnent l'identité culturelle commune du Groupe sont :

- incarner un leadership porteur de sens ;
- veiller au bien-être des personnes ;
- coopérer activement ;
- encourager la responsabilité ;
- promouvoir une approche centrée sur le client ;
- innover avec audace.

Un nouveau guide des comportements managériaux pour les Ressourceurs de cette identité culturelle commune est en cours de rédaction. Il sera achevé et déployé dans le courant du premier semestre 2023.

Suivi du processus de rapprochement Veolia-Suez : enquête Pulse

Afin d'évaluer le stade d'avancement du rapprochement Veolia-Suez des équipes opérationnelles et le niveau de confiance des managers dans le rapprochement, le Groupe a déployé une enquête Pulse[1] auprès des 25 000 managers du Groupe (hors Suez UK et WTS) .

Profil des répondants:

- 21 % d'« ex-Suez », dont 76 % étaient chez Suez depuis plus de cinq ans ;
- 79 % d'« anciens Veolia », dont 73 % sont chez Veolia depuis plus de cinq ans.

Les résultats globaux ont été très satisfaisants :

- taux de participation global : 50% ;
- taux de participation des BUs directement impactées : 54 %.

Les résultats de l'enquête ont été globalement très positifs, montrant des niveaux de satisfaction élevés. Sur la totalité des répondants :

- 86 % des répondants ont un état d'esprit positif (noté au-dessus de 5/10) et 55 % des répondants ont un état d'esprit très positif (noté à au moins 8/10) ;
- 81 % estiment que l'organisation permet de tirer le meilleur parti du portefeuille de solutions et produits ;

[1] *Hors WTS, dont l'intégration n'était pas encore effective.*

- 80 % sont confiants dans leur capacité à évoluer au sein de Veolia ;
- 52 % des répondants sont en phase active du processus de rapprochement, dont 31 % sont bien avancés/en voie de finalisation de la migration des équipes.

La question ouverte sur les similarités culturelles entre les deux entreprises a confirmé leur grande proximité en termes de valeurs et de fondamentaux culturels dont notamment l'engagement pour la transformation écologique, l'orientation client, la santé-sécurité des salariés.

Un baromètre d'engagement des salariés

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia s'est engagé à donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs, avec notamment pour objectif de maintenir à plus de 80 % le taux d'engagement des collaborateurs, à horizon 2023.

Ainsi, l'index d'engagement et le taux de réponses positives à la question sur l'éthique et la conformité sont intégrés dans les indicateurs de la performance plurielle de Veolia.

L'enquête d'engagement Voice of Resourcers a été réalisée pendant trois semaines en novembre 2022 auprès d'un panel élargi à près de 160 000 collaborateurs (+ 60 % versus 2021) selon un questionnaire 100 % en ligne disponible en 28 langues et adapté à une large population décomposée comme suit :

- l'ensemble des managers du Groupe présents dans 55 pays ;
- l'ensemble des salariés dans 38 *Business Units*/entités : Allemagne, Argentine, Afrique du Sud, Australie/Nouvelle-Zélande, Belux, Brésil, Canada, Chine, Équateur, Eau France, Enova, États-Unis, Espagne, Hong Kong, Hongrie, Italie, Irlande, Macao, Maroc, MIB, Moyen-Orient, pays nordiques, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Recyclage et Valorisation des Déchets, Roumanie, Royaume-Uni, VESA, Veolia Water Technologies, WTS, SADE, SARPI-IWS, Seureca, Slovaquie ;
- l'ensemble des salariés issus du rapprochement avec Suez présents dans les entités ci-dessus (hors WTS Europe encore sous restriction des autorités de la concurrence au moment de l'enquête).

Ce panel représente 75 % des effectifs du Groupe.

Le taux de participation de l'édition 2022 est un nouveau succès : près de 115 000 personnes, soit 72 % de l'ensemble du panel, ont répondu au questionnaire. 15 % sont des salariés issus du rapprochement avec Suez, 80 % sont non-managers.

L'engagement des collaborateurs gagne 2 points à 89% (88 % pour les collaborateurs historiques de Veolia/89% pour les salariés venant de Suez). Il atteint 91 % chez les managers et 88 % pour les non-managers. L'index global se situe 12 points au-dessus du *benchmark* sectoriel.

Les résultats révèlent la forte dynamique du Groupe et l'adhésion des équipes dans un contexte de rapprochement avec Suez : 81 % des répondants sont confiants dans la capacité du Groupe à atteindre son ambition d'être le leader mondial de la transformation écologique.

Les points de force identifiés depuis 2019 se confirment : prise d'initiative, collaboration, fierté d'appartenance, orientation performance et clients, santé et sécurité. La perception de la capacité du Groupe à innover se renforce.

Le rythme désormais annuel de cette enquête manifeste l'intérêt de Veolia pour l'expérience salarié et le recueil sur le terrain des attentes des salariés, de leur perception de l'entreprise et de leur situation professionnelle.

Voice of Resourcers 2022 donne un éclairage actualisé du climat social, en fournissant des indicateurs clés et les tendances de leurs évolutions sur l'engagement des employés et sur leur compréhension de la vision, des politiques et de la culture de l'entreprise.

Voice of Resourcers 2022 permet :

- de compléter les indicateurs de performance RH à différents niveaux de l'organisation (Groupe, zone, pays) ;
- d'accompagner les managers en leur fournissant des outils mis à jour d'interactions et de *feedback* avec les équipes ;
- de démontrer, une fois de plus, l'importance de l'innovation RH et du dialogue avec les collaborateurs chez Veolia.

L'index d'engagement est calculé à partir de questions portant sur la clarté des objectifs de travail, l'utilité de la contribution, l'ambiance de travail, la fierté d'appartenance, l'envie de recommander Veolia auprès de ses proches pour y travailler.

Les résultats globaux de cette enquête ont été présentés au comité exécutif du Groupe et au conseil d'administration de la Société. Les résultats par zone ont été transmis aux directeurs de zone et directeurs ressources humaines qui en organisent la restitution auprès des salariés interrogés.

Des plans d'actions sont établis sur la base des résultats globaux de chaque zone et seront mis en œuvre au premier semestre 2023.

4.4.4.4 Politique de rémunération et épargne salariale

Veolia pratique une politique globale de rémunérations cohérente avec ses résultats et ses ambitions, qui prend en compte les différentes composantes : rémunération, protection sociale, épargne salariale, retraite.

Les principes généraux de cette politique sont les suivants :

- offrir des rémunérations compétitives en rapport avec les pratiques des marchés locaux ;
- garantir des rémunérations fixes et variables équilibrées qui prennent en compte les résultats de l'entreprise ;
- harmoniser les bases et méthodes de calcul des parts variables des managers sur l'ensemble du Groupe en intégrant notamment les indicateurs de la performance plurielle de Veolia dans le calcul des bonus de l'ensemble des managers ;
- optimiser les garanties de frais de santé et de prévoyance dans les principaux pays où le Groupe est présent ;
- harmoniser les dispositifs d'épargne salariale ;
- sécuriser les dispositifs de retraite existants dans les différents pays d'implantation en privilégiant les dispositifs à cotisations définies.

La rémunération

La structure de la rémunération globale se compose d'un salaire de base et d'une rémunération variable de la performance individuelle ou collective (en fonction de la catégorie professionnelle, des pays et des réglementations applicables).

Veolia s'assure que la rémunération versée aux collaborateurs est conforme à la législation en vigueur dans le pays (salaire minimum, heures supplémentaires, etc.). Veolia veille à ce que les salaires du Groupe, notamment des populations ouvrières (50 % des effectifs), se situent systématiquement au-delà des minima nationaux ou aux salaires minimums pratiqués sur le marché du travail pour un poste donné.

La rémunération moyenne annuelle brute de l'ensemble des salariés du Groupe est de 39 303 euros en 2022 (33 600 euros en 2021).

La rémunération moyenne brute des hommes a atteint 39 983 euros en 2022 (34 351 euros en 2021) et celle des femmes 36 732 euros (30 660 euros en 2021), soit un écart moyen de 3 251 euros.

Répartition de la rémunération moyenne par catégorie

(en euros)	Rémunération moyenne des femmes	Rémunération moyenne des hommes
Cadres	66 967	85 399
Non-cadres	26 674	31 331

Cet écart est dû principalement à la répartition différenciée des hommes et des femmes dans l'emploi.

Ces moyennes n'ont toutefois qu'une valeur indicative et doivent être interprétées avec précaution. Elles correspondent en effet à une grande diversité de situations due à la nature des activités et des emplois exercés ainsi qu'à leur localisation géographique. Ces données subissent par ailleurs l'impact des variations de taux de change.

La politique de Veolia est de respecter l'égalité des hommes et des femmes à condition d'emploi et qualifications égales. À ce titre, le Groupe, à travers sa politique salariale, accorde une vigilance particulière à l'application des principes d'équité.

Mesures pour lutter contre l'inflation

En France, afin de soutenir le pouvoir d'achat des salariés les plus impactés par la situation exceptionnelle de renchérissement des prix de l'énergie et de l'alimentation, tout en favorisant une mobilité plus écologique, les mesures suivantes ont été prises :

- mesures d'augmentation des salaires effectives au 1er septembre 2022 :
  - les salaires de base des salariés dont la rémunération de base annuelle brute est inférieure à 35 000 euros ont été augmentés de 3 %,
  - les salaires de base des salariés dont la rémunération de base annuelle brute est comprise entre 35 000 euros et 50 000 euros ont été augmentés de 2%.

Ces mesures, qui incluent les augmentations conventionnelles dans les branches et les fédérations ainsi que les augmentations réglementaires ou légales, ont concerné plus de 41 000 salariés soit environ 86 % de l'effectif en France ;

- mesures destinées à proposer aux salariés des solutions concrètes pour limiter ou diminuer les coûts de leur mobilité au quotidien, tout en favorisant des modes de déplacement plus écologiques :
  - accès à des véhicules « propres » en location longue durée à un tarif préférentiel négocié par Veolia,
  - extension de l'accès à un parc de vélos : en place dans une quinzaine d'entités du Groupe, le dispositif de location de vélo avec prise en charge de 70 % du loyer par l'entreprise (soit un coût résiduel d'environ 30 euros par mois pour le salarié après déduction d'impôt) est déployé sur de nouveaux sites ,
  - remboursement à hauteur de 100 % de l'abonnement de transports en commun.

En termes de stratégie sociale, la mise en place de ces mesures en cours d'année a permis le maintien d'un climat social stable dans un contexte exceptionnel d'inflation élevée, de même qu'elle permet d'aborder les négociations annuelles obligatoires 2023 de manière relativement satisfaisante.

À l'international, dans un contexte inédit d'inflation généralisée, les DRH des principales zones ont conçu des mesures salariales en complément des mesures déjà appliquées en début d'année 2022. Les mesures prises consistent principalement en des augmentations de salaires complémentaires à celles appliquées début 2022, une participation employeur accrue aux frais de transport ou de restauration, et des primes exceptionnelles.

La protection sociale

Lancement du programme social Groupe « Veolia Cares »

Estelle Brachlianoff a souhaité que Veolia s'engage dans l'ensemble de ses géographies, dans un programme global d'avantages sociaux qui protège tous les collaborateurs et leurs familles.

Ces avantages constituent un socle commun qui s'appliquera sur des thèmes tels que les congés rémunérés de maternité/paternité/parentalité, la prévoyance, la couverture santé, l'accompagnement des aidants et le soutien à l'engagement associatif.

Ce programme sera mis en place dans toutes les géographies en 2023.

La participation et l'intéressement

En France, les entités du Groupe sont couvertes par des accords de participation, dès lors qu'elles remplissent les conditions d'effectifs et financières nécessaires.

En matière d'intéressement, Veolia privilégie en France une politique de développement des accords associant les salariés aux performances du périmètre auquel ils sont rattachés, sur la base de critères spécifiquement adaptés à l'activité concernée. Fin 2022, près de 96 % des salariés des entités françaises étaient couverts par un accord de participation et/ou d'intéressement.
En 2022, les montants comptabilisés pour la participation et l'intéressement au titre de l'année 2021, au sein de la totalité des entités françaises incluant Veolia Environnement, s'établissent à 75,6 millions d'euros. Le montant investi en 2022 par les salariés des entités françaises au titre de la participation et de l'intéressement en 2021, s'élève à 43,3 millions d'euros[2] , ce qui représente 58 % des sommes distribuées.

À ce montant s'ajoute un abondement servi par les entités françaises du Groupe, qui s'élève à 3,5 millions d'euros.

L'épargne salariale et l'épargne retraite

Les salariés du Groupe en France ont depuis 2002 la possibilité d'épargner à moyen terme avec l'aide de leur entreprise dans le dispositif d'épargne salariale prévu à cet effet : le plan d'épargne Groupe (PEG).

De plus, Veolia Environnement propose, pour ses salariés, et aux salariés de ses filiales françaises dans le cadre d'un accord signé avec les partenaires sociaux (décembre 2012), un plan d'épargne retraite collectif Groupe (PERCOL) afin de permettre à l'ensemble des collaborateurs qui le souhaitent de préparer leur retraite à des conditions sociales et fiscales avantageuses. En 2020, un nouvel avenant a été signé et a modifié le PERCO en plan d'épargne retraite collectif (PERCOL), permettant ainsi aux salariés du Groupe de bénéficier des avantages offerts par la loi Pacte.

Fin 2022, le montant total épargné par les salariés en France dans les deux dispositifs d'épargne salariale du Groupe s'élève à 641,97 millions d'euros répartis comme suit :

- 568,57 millions d'euros au titre de l'épargne salariale (PEG) détenus par 76 290 salariés et ex-salariés ;
- 73,38 millions d'euros au titre de l'épargne retraite (PERCOL G) détenus par 39 597 salariés et ex-salariés.

Les fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) investis en actions Veolia Environnement (actionnariat salarié) qui représentent 345,47 millions d'euros en 2022 sont détenus dans le PEG.

La gamme de FCPE dédiés diversifiés (monétaire, actions, obligations et diversifiés) qui représente 296,5 millions d'euros est détenue dans le PEG et le PERCOL[3].

[2] *Y compris les montants investis au titre du plan d'actionnariat salariés 2022.*
[3] *Y compris les comptes courants bloqués pour 4,5 millions d'euros.*

Sequoia : l'actionnariat salarié

La dernière opération a eu lieu en 2022. Veolia a souhaité faire bénéficier à 178 734 collaborateurs[4] dans 45 pays (répartis en Asie, Océanie, Europe, Amérique du Nord et Amérique latine) d'une offre dite « à levier », en complément d'une offre classique. Avec ces deux offres, les salariés ont pu bénéficier :

- d'une part d'une offre sécurisée garantissant le capital investi et l'abondement, ainsi qu'un multiple en cas de hausse de l'action Veolia ;
- d'autre part d'une offre classique, avec un prix de souscription décoté.

Ainsi, ce sont 73 254 souscriptions qui ont été enregistrées, soit un taux de souscription de 41 % au niveau Groupe et un taux supérieur à 80 % dans plusieurs pays tels que la Roumanie (100 %), La République de Corée (95 %), la Chine (89 %), la République tchèque (87 %), la Bulgarie (86 %), la Slovaquie (85 %), Hong Kong (83 %), le Maroc (82 %). Ainsi, le montant total souscrit est de 243,6 millions d'euros[5], levier et abondement compris. Ce taux est en hausse de 1 point par rapport à 2021. C'est aussi le taux le plus élevé jamais atteint chez Veolia depuis le lancement de la première opération d'actionnariat salarié, en 2004.

Près de 170 000 salariés et anciens salariés du Groupe sont, au 31 décembre 2022, actionnaires de Veolia Environnement, détenant ainsi 6,5 % de son capital (contre 4,7 % en 2021). Les salariés de Veolia représentent ainsi le premier actionnaire.

Par ailleurs, le Groupe a conduit, en janvier 2022, le processus d'élection d'un administrateur représentant les salariés actionnaires. Au terme de cette élection qui a sollicité 123 000 salariés ou anciens salariés actionnaires, avec 20 listes en compétition, Agata Mazurek-Bak a été désignée, après approbation formelle en assemblée générale des actionnaires le 15 juin 2022.

Le plan d'actions de performance

En 2022, Veolia a déployé un plan d'actions de performance à destination de 547 bénéficiaires incluant des cadres dirigeants, des hauts potentiels et des contributeurs clés du Groupe y compris la directrice générale.

Ce plan bénéficie à parts égales aux cadres dirigeants et aux hauts potentiels et contributeurs clés.

Ce plan est soumis aux conditions suivantes :

- une condition de présence jusqu'au terme de la période d'acquisition de trois ans, soit à l'échéance prévue en 2024 ;
- une condition de performance liée à la réalisation des critères internes et externes suivants :
  - un critère économique,
  - un critère boursier,
  - des critères liés à la « raison d'être » de l'entreprise.

Ces éléments sont détaillés chapitre 3 section 3.4.3 *supra*.

Les dispositifs de retraite

Les dispositifs de retraite sont gérés directement au niveau de chaque pays d'implantation en fonction de la législation sociale et fiscale applicable.

La politique du Groupe en matière de dispositifs de retraite d'entreprise est de fermer, quand ils existent, les régimes de retraite à prestations définies et les remplacer, lorsque cela est possible, par des régimes de retraite à cotisations définies qui présentent un rapport coût-efficacité plus favorable, et sont plus équilibrés au regard de l'ensemble des parties prenantes.

4.4.5 GARANTIR LE RESPECT DE LA DIVERSITÉ ET LA COHÉSION SOCIALE

4.4.5.1 Risques et opportunités

Le Groupe attache une attention particulière à la cohésion et la stabilité sociale ainsi qu'au respect des diversités, aux principes d'égalité des chances et de lutte contre les discriminations. Veolia considère la diversité et la cohésion sociale comme une richesse et un levier de performance. Aussi, le Groupe accorde une place privilégiée à la diversité pour une meilleure coopération interne, un engagement et une fidélisation de ses collaborateurs.

Le non-respect des droits humains et sociaux a un impact direct entraînant des conflits sociaux, un désengagement et une dégradation de la marque employeur (*cf.* chapitre 2, section 2.2.2.4 *supra*).

C'est pourquoi Veolia veille à un dialogue social innovant et respectueux avec ses parties prenantes internes ce qui permet notamment d'apporter des solutions collectives.

4.4.5.2 Cohésion et dialogue social

4.4.5.2.1 Politique et engagements

Veolia veille tout particulièrement au dialogue social, socle de la cohésion sociale, de la mise en œuvre des politiques ressources humaines et de la performance économique et sociale du Groupe.

Dans le cadre de sa raison d'être, Veolia favorise, notamment au sein des instances représentatives du personnel, le dialogue social, qui participe à l'appropriation par les salariés du projet collectif.

Engagement	Objectif 2023
Garantir le respect des diversités et des droits humains et sociaux fondamentaux au sein de l'entreprise	• Couvrir plus de 95 % des salariés avec un dispositif de dialogue social

[4] *Royaume-Uni inclus, avec le déploiement d'un Share Incentive Plan.*
[5] *Hors Royaume-Uni.*

Le dialogue social est positionné au plus haut niveau de l'organisation, avec ses administrateurs représentants les salariés notamment désignés respectivement par le comité de Groupe France et le comité de Groupe Europe. Les enjeux du dialogue social sont revus annuellement par le conseil d'administration.

Dans la perspective de devenir le champion de la transformation écologique, Veolia confirme son engagement de couvrir plus de 95 % de ses salariés avec un dispositif de dialogue social en le prolongeant jusqu'à fin 2023 afin de faire du dialogue social un des leviers clé de sa transformation.

Cet engagement au cœur de la raison d'être de Veolia contribue ainsi à la promotion du dialogue social dans l'ensemble des géographies où Veolia opère.

Les engagements du dialogue social ont été intégrés dans le document les Essentiels, document interne qui définit les règles, processus et politiques qui s'imposent à tous les managers au sein du Groupe.

Pour favoriser la qualité et le développement du dialogue social, Veolia s'assure de sa bonne mise en œuvre à tous les niveaux de l'organisation :

- au niveau de l'entreprise ou de l'établissement, lieu de négociation pour de nombreux sujets ayant un impact sur le quotidien des salariés. Au sein de Veolia, 1 533 nouveaux accords sociaux signés au niveau des exploitations viennent compléter les directives et accords Groupe ;
- au niveau du pays, qui regroupe les instances paritaires d'information et de dialogue traitant de l'ensemble des thèmes transverses nationaux ;
- au niveau du Groupe au sein des bureaux et comités de Groupe France et Europe.

S'agissant de la négociation collective, Veolia s'appuie autant sur des relations directes avec l'ensemble des partenaires sociaux que sur les organisations paritaires constituées selon les règles de chaque pays.

Le rôle des comités de Groupe

Veolia a mis en place, par voie d'accord, un comité de Groupe France ainsi qu'un comité de Groupe Europe. Le comité de Groupe Europe représente près de deux tiers des salariés de Veolia. Il est composé de 17 pays : Belgique, Bulgarie, République tchèque, Danemark, France, Allemagne, Hongrie, Italie, Lituanie, Luxembourg, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Roumanie, Slovaquie, Espagne, Royaume-Uni. À la suite du rapprochement de Veolia et de Suez, conformément à l'accord constitutif du comité de Groupe Europe, trois nouveaux postes de membres titulaires ont été attribués à des représentants issus de filiales ex-Suez (deux pour l'Espagne et un pour la Belgique), portant le nombre de membres titulaires à 41. Le Censeur, ancien administrateur représentant les salariés de Suez, est également invité aux réunions du bureau et du comité de Groupe Europe.

Les comités de Groupe sont des acteurs incontournables de la transformation au sein de Veolia. Ils reçoivent des informations sur l'activité, la situation financière et l'emploi. Ils doivent être informés ou consultés en cas de plan de restructuration, d'acquisition ou de cession, comme cela a été fait tout au long de l'opération de rapprochement de Veolia et de Suez. Ils sont également informés et consultés chaque année sous forme d'échange de vues sur les orientations stratégiques du Groupe et leurs conséquences sociales.

Les accords signés avec les organisations syndicales au niveau Groupe France ainsi que les accords sous forme d'engagements conjoints pris au sein du comité de Groupe Europe témoignent de la volonté de la direction de structurer un dialogue social de qualité avec les représentants des salariés et ainsi contribuer à l'action du Groupe en faveur de tous ses salariés.

Échange de vues annuel sur la stratégie du Groupe avec les bureaux des comités de Groupe France et Europe

Depuis 2015, la direction réunit annuellement, les membres des bureaux des comités de Groupe France et Europe pour échanger sur les orientations stratégiques du Groupe et ses impacts en matière de ressources humaines. Ces échanges de vues annuels permettent une compréhension partagée des enjeux stratégiques et commerciaux et de ses impacts sur les effectifs, l'emploi et les compétences.

À l'heure où différentes consultations sont menées au sein du groupe pour construire le programme stratégique 2024-2027, le souhait a été formulé d'intégrer les représentants des salariés du « bureau commun » dans les réflexions. Cette intégration a pour objectif de considérer les priorités portées par le « bureau commun » dans l'élaboration du prochain programme stratégique, notamment sur les principaux enjeux ressources humaines dans le cadre de la transformation écologique.

Le dispositif de concertation « +1 » (*cf.* section 4.1.2, *supra*) dédié aux représentants des salariés permet de créer une dynamique commune au service de la transformation écologique et d'imaginer avec l'aide de nos parties prenantes des solutions d'avenir.

À l'issue de la première session, les principales thématiques évoquées ont porté notamment sur le partage de la valeur, la formation aux nouvelles compétences dans la perspective des nouveaux métiers, le renforcement des politiques de gestion des carrières et le recrutement ainsi que sur la mise en place d'un socle minimal de droits sociaux dans toutes les zones où Veolia opère.

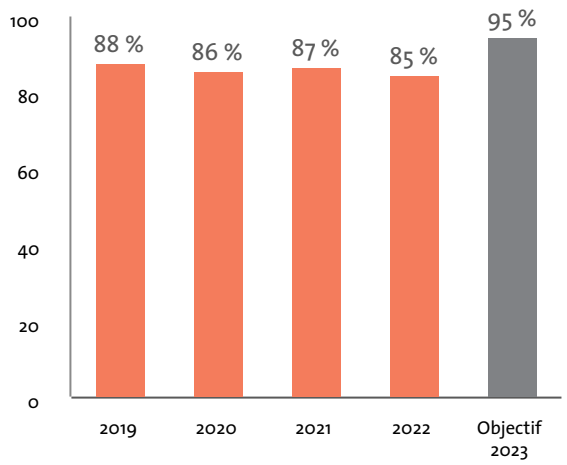
Veolia membre du Global Compact des Nations unies

Veolia adhère au Global Compact des Nations unies depuis juin 2003, qui engage le Groupe à promouvoir dix principes fondamentaux portant notamment sur les droits de l'Homme, les droits du travail et l'environnement. Depuis 2014, Veolia se place au niveau « Advanced » du programme de différenciation du Global Compact qui, à travers 21 critères spécifiques, est le standard de reporting des Nations unies et de performance volontaire le plus élevé en matière de développement responsable.

4.4.5.2.2 Actions et résultats

Évolution du taux de couverture par une instance de dialogue social

En 2022, 85 % des salariés sont couverts par une instance de dialogue social.



Avec un taux de 85,1 %, le dialogue social est au cœur de la raison d'être de Veolia (1 533 accords signés en 2022).

Dans les pays où la liberté d'association et le droit à la négociation collective ne sont pas reconnus, Veolia maintient le dialogue social en animant par exemple des groupes de travail sur des sujets spécifiques (santé, sécurité, protection sociale, responsabilité sociale...).

Par ailleurs, Veolia examine chaque année si les pays où il opère sont couverts par une instance de dialogue social. Les résultats sont présentés au bureau commun (bureau France et bureau européen réunis) dans le cadre de l'examen des orientations stratégiques. Ces pays non couverts font l'objet d'un échange de vues avec les membres du bureau commun. Veolia a réaffirmé ses engagements sur la promotion des droits humains et sociaux fondamentaux dont la liberté d'association et l'importance de la négociation collective.

Le bilan des accords collectifs

En 2022, 1 533 nouveaux accords collectifs ont été signés au niveau des établissements, entreprises ou instances Groupe de chaque pays. L'ensemble de ces accords collectifs ont un impact sur la performance sociale et donc économique de l'entreprise.

Répartition des thématiques au sein des accords signés au niveau monde

Rémunérations et avantages sociaux	Santé, sécurité ou conditions de travail	Organisation et temps de travail	Dialogue social	Développement des compétences	Autres
36%	10,9%	32,9%	9,9%	4,3 %	6 %

Ces accords ont été signés par 44 pays dans lesquels Veolia opère. Les cinq principaux sont la France, le Japon, l'Allemagne, la Pologne et l'Espagne.

À fin 2022, le nombre de représentants du personnel dans le monde s'élève à 8 910.

Le nombre de grèves enregistré en 2022 est de 141 et représente 0,01 % du nombre total de jours travaillés.

Dans le cadre de la loi de sécurisation de l'emploi, deux administrateurs représentants des salariés ont été désignés en 2014 respectivement par les comités de Groupe France et Europe pour siéger au conseil d'administration de Veolia Environnement durant quatre ans. En mai 2018, M. Pavel Páša a été renouvelé par le comité de Groupe Europe. En septembre 2018, M. Franck Le Roux a été élu au comité de Groupe France. Leurs mandats ont été renouvelés en 2022 pour quatre années supplémentaires et prendront fin le 15 octobre 2026 (*cf.* section 3.1.1.2 *supra*).

Par ailleurs, M. Enric Amiguet i Rovira, administrateur représentant des salariés au sein du conseil d'administration de Suez, a été nommé censeur au sein du conseil d'administration de Veolia Environnement.

Date de signature	Objet des accords
2017-2018	Nouvel accord de Groupe France de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
	Accord, sous la forme d'une lettre d'engagement avec le comité de Groupe Europe sur les évolutions des métiers et des compétences, notamment au regard des orientations stratégiques de l'entreprise, venant ainsi compléter les engagements communs de la direction du Groupe avec le comité de Groupe Europe sur la prévention, santé et la sécurité.
2020	Avenant qui modifie le PERCO en plan d'épargne retraite collectif (PERCOL), permettant ainsi aux salariés du Groupe de bénéficier des avantages offerts par la loi Pacte (*cf.* section 4.4.4.4 *supra*).
	Accord sur la qualité et le développement du dialogue social au sein de Veolia en France. Cet accord de Groupe France se substitue à l'accord de 2010 sur la même thématique et prévoit notamment la mise en place d'un dispositif global d'accompagnement, de valorisation et de reconnaissance dans le cadre du parcours syndical.
2021	Avenant à l'accord de 2018 sur « l'accompagnement des évolutions métiers et des compétences notamment en lien avec les orientations stratégiques du Groupe » et intégrant la « politique diversité et inclusion au sein du Groupe ». Cet avenant fait suite aux priorités d'actions relatives à la diversité et à la lutte contre les discriminations identifiées par le groupe de travail dédié du comité de Groupe Europe.
	Accord de Groupe France sur le télétravail en période normale. Cet accord-cadre définit un dispositif général de recours au télétravail équitable et applicable selon les mêmes principes directeurs sur l'ensemble du périmètre Groupe en France.
2022	Accord triennal de 2015 sur les orientations stratégiques du Groupe renouvelé en 2022. Il prévoit un dispositif d'échange de vues annuel avec les bureaux des comités de groupe France et Europe (appelé bureau commun) sur les orientations stratégiques du Groupe et ses impacts sur les effectifs, l'emploi et les compétences. À cette occasion également, les thèmes de l'éthique, de la loi Sapin II et du devoir de vigilance font l'objet d'échanges de vues et de présentations. Bureau Europe chez Agbar/*learning expedition* avec les partenaires sociaux sur les solutions de la transformation écologique : à l'occasion du bureau du comité de Groupe Europe organisé en Espagne, à Barcelone, au siège de la société Agbar, deux visites de site étaient organisées pour les membres du bureau et de la nouvelle délégation espagnole du comité de Groupe Europe : une, au Centre d'Aigües de Barcelone de Collblanc sur la thématique du *re-use* de l'eau, puis une autre, à l'usine Biogaz dans la Zona Franca sur des solutions innovantes de Veolia Énergie.

Dialogue dans le cadre du projet d'acquisition de Suez

Les membres des comités de Groupe France et Europe ont été informés et consultés sous forme d'échange de vues à toutes les étapes du projet de rapprochement entre Veolia et Suez.

Les instances légales en France et Europe ainsi que les instances des Comités de Groupe France et Europe ont accompagné tout au long de l'année 2022 la mise en œuvre des opérations de cessions des périmètres dits remèdes décidés par la Commission européenne et les autorités de la concurrence. Ainsi, des procédures d'information-consultations ou échanges de vues se sont opérés sur les périmètres suivants : activité de l'eau industrielle en France, activités des unités mobiles en France et en Europe, activités des déchets industriels spéciaux en France et avec l'autorité de la concurrence anglaise (CMA) sur les activités déchets au Royaume-Uni de l'ancien périmètre Suez. L'ensemble de ces opérations se sont finalisées fin 2022, assorties de clauses sociales s'imposant aux repreneurs respectifs de ces activités.

Par ailleurs, dans le cadre des dispositions de l'accord de Groupe France de 2010 révisé en 2020, des séminaires syndicaux ont été mis en place par chaque organisation afin de pouvoir mieux se structurer et identifier les priorités au regard de la politique sociale du Groupe. Ces séminaires sont reconduits chaque année et font l'objet d'une séance de dialogue ouverte avec la direction des ressources humaines du Groupe. Le nouvel accord sur la qualité et le développement du dialogue social signé en 2020 prévoit également un dispositif global de gestion des carrières syndicales et d'accompagnement des représentants à l'issue de leurs mandats.

L'adhésion au Global Deal

Veolia participe activement aux groupes de travail du Global Deal France notamment sur l'avenir du travail et l'évolution des compétences. L'expérience de dialogue social international de Veolia centré sur les compétences a été présentée en 2019 dans le cadre de la publication « Les membres du Global Deal s'engage pour le G7 social » et plus récemment en 2021 sur la création d'un index de qualité du dialogue social, en cours de validation au sein des instances du global deal et de ses partenaires de l'OIT et de l'OCDE. En 2022, Veolia a participé au groupe de travail sur les enjeux du devoir de vigilance.

4.4.5.3 Promotion de l'égalité professionnelle, de la diversité, de l'inclusion et lutte contre les discriminations

4.4.5.3.1 Politique et engagements

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia a pris des engagements en faveur de ses salariés avec une cible à 2023 (*cf.* chapitre 4, section 4.1.1 *supra*). Ces engagements se déclinent en plusieurs objectifs dont la mixité.

Engagement	Objectif poursuivi	ODD	Indicateur – définition	Résultat 2020	Résultat 2021	Résultat 2022	Cible 2023
Donner du sens et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs	**Mixité**	5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	• Proportion de femmes nommées entre 2020 et 2023 parmi les «Executive Resourcers» [1]	28,3 %	30,4 %	30,3 %	50 %
Sponsor		Helman le Pas de Sécheval		Membre du comité exécutif, secrétaire général du Groupe			

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

La politique diversité et inclusion

La diversité fait partie intégrante des engagements pour un développement durable. Le Groupe s'engage à garantir le respect de toutes les diversités et des droits humains et sociaux fondamentaux au sein de l'entreprise.

La diversité est un enjeu d'équité, de performance, d'attractivité et de crédibilité 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 sa lettre d'engagements Diversité & Inclusion 2020-2023, Veolia réaffirme sa volonté de constituer une entreprise toujours plus diverse et inclusive, garante du respect, de l'équité et de la promotion sociale individuelle.

Cette lettre rappelle trois priorités du Groupe :

- garantir des processus RH équitables et non discriminants, de l'intégration à la fin de carrière pour toutes les catégories de personnel ;
- garantir un accès non-discriminant à l'emploi chez Veolia (âge/origine/handicap/genre /orientation sexuelle, religion...) ;
- garantir le développement du dialogue social et de la libre expression des salariés.

Conformément à la législation et à la réglementation locales applicables, Veolia n'autorisera, ni ne soutiendra aucun type de discrimination fondée sur l'âge, l'état de santé, le sexe, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, la grossesse, le handicap, l'origine, la religion, les opinions politiques, les opinions philosophiques, la situation de famille, les mœurs, le patronyme, les activités syndicales, le lieu de résidence, la vulnérabilité résultante de sa situation économique, le statut de migrant, l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une prétendue race. Cette liste d'exemples de discrimination a été établie dans un souci de clarté et n'est absolument pas exhaustive.

La politique diversité et inclusion est portée par un réseau mondial de référents dont les missions sont notamment de :

- mettre en œuvre les engagements au regard des enjeux locaux ;
- établir les diagnostics et les plans d'actions adaptés aux contextes ;
- mesurer les résultats ;
- valoriser les actions innovantes et porteuses des valeurs de Veolia.

Afin de mesurer l'impact des actions liées à la diversité et l'inclusion, Veolia suit plusieurs indicateurs :

- égalité professionnelle femmes/hommes : taux d'emploi des femmes, taux de féminisation de l'encadrement, taux de féminisation de recrutement de l'encadrement, taux de départ des femmes taux de féminisation des cadres dirigeants, taux de féminisation des conseils d'administration des sociétés du Groupe dont celui de Veolia Environnement ;

- handicap : taux d'emploi des personnes en situation de handicap ;
- taux d'emploi des plus de 55 ans ;
- taux d'emploi des moins de 30 ans.

En 2022, un état des lieux sur le sujet de la diversité et l'inclusion chez Veolia a été lancé à l'occasion du rapprochement de Veolia avec Suez. Les référents des réseaux WEDO et ex-D&I de Suez ont participé à une enquête interne (questionnaire et entretiens) qui a permis de mieux connaître leurs attentes et de dresser un état des lieux.

Suite à cela, un nouveau plan d'actions Diversité & Inclusion a été finalisé, avec pour objectif d'impulser une culture de l'inclusion qui garantisse à chaque salarié d'être traité sans discrimination, d'être reconnu dans sa singularité et d'être membre à part entière du collectif de l'entreprise. Il s'articule autour de quatre cibles prioritaires :

- la mixité ;
- l'identité de genres ;
- le handicap ;
- les origines sociales et ethniques.

Ce plan d'actions a été présenté aux DRH des entités du Groupe et aux référents des réseaux Diversité & Inclusion locaux. Une séquence dédiée aux questions Diversité & Inclusion a été inscrite dans le programme d'intégration VIP du Groupe (présentation du plan d'actions et sensibilisation aux biais inconscients).

Plus de 400 managers du Groupe ont assisté à cette nouvelle séquence en 2022.

Le soutien aux normes de conduite LGBTI des Nations unies pour les entreprises

En cohérence avec ses engagements RSE, sa politique droits de l'Homme et son adhésion au Global Compact, Veolia a accordé son soutien aux normes de conduite des Nations unies à l'intention des entreprises en vue de la lutte contre les discriminations à l'égard des lesbiennes, gays, bisexuels, transgenres et intersexués. Ces normes, au nombre de cinq, ont été élaborées par le Bureau du haut-commissaire aux droits de l'Homme des Nations unies.

Un engagement pour une croissance inclusive

À l'occasion du lancement de Business for Inclusive Growth en août 2019, une initiative coordonnée par l'OCDE au service de la croissance inclusive, Antoine Frérot, a rappelé l'engagement de tout le Groupe pour la croissance inclusive. Consciente que les inégalités atteignent des niveaux records, une coalition de 34 grandes entreprises internationales – dont Veolia fait partie – s'est engagée à mettre en place des actions concrètes pour faire progresser les droits de l'Homme tout au long de leurs chaînes de valeur, à construire des environnements de travail inclusifs et à renforcer l'inclusion au sein de leurs écosystèmes internes et externes.

4.4.5.3.2 Actions et résultats

Des partenariats en cours

Le Groupe est partenaire et membre de plusieurs organismes promoteurs de la diversité et de l'égalité des chances, notamment du Pacte mondial des Nations unies.

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 marraines, femmes ingénieures ou techniciennes de Veolia ou des relais, hommes ingénieurs de Veolia. Leurs témoignages sur leurs parcours professionnels visent à démontrer 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.

Dans le cadre de ce partenariat, Veolia a participé à différentes opérations comme « Elles bougent pour le numérique », le challenge Innova Tech ou encore le forum Réseaux et Carrières.

Veolia est également partenaire de l'Association française des managers de la diversité (AFMD) et de l'association À Compétence égale.

La mixité au sein du Groupe

Taux de féminisation dans le Groupe :

	2019	2020	2021	2022
Taux de féminisation (√)	21,1 %	21,4 %	21,7 %	22,3%
Taux de féminisation des cadres (√)	27,3 %	28,3 %	29,0 %	30%
Taux de féminisation des recrutements externes de cadres en CDI	32,8 %	30,9 %	33,0 %	35%
Taux de féminisation des cadres dirigeants (Executive Resourcers)	18,2 %	21,0 %	22,2 %	25,2%
Taux de féminisation du conseil d'administration de Veolia Environnement	45,0 %	45,0 %	50 % (1)	60 % (2)

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

Depuis 2020, 30,3 % de femmes ont été nommées parmi les cadres dirigeants *(Executive Resourcers)*.

Le pourcentage de femmes parmi les cadres dirigeants du Groupe (*Executive Resourcers*) est passé de 15 % en 2016 à 25 % en 2022.

L'égalité professionnelle femmes/hommes

Pour attirer les talents et donner leur place aux femmes, à tous les niveaux et sur l'ensemble de ses activités, le Groupe met en place un plan d'actions dédié à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes afin de :

- développer la mixité des emplois dans les exploitations ;
- développer la féminisation des instances dirigeantes du Groupe et du management ;
- favoriser la mixité dans les instances représentatives.

Pour favoriser la mixité et l'égalité professionnelle, Veolia s'est fixé des objectifs chiffrés :

- plus de 40 % de femmes au conseil d'administration de Veolia Environnement ;
- 30 % de femmes cadres en 2023 ;
- 35 % de recrutements de femmes cadres en CDI chaque année ;
- 50% de femmes nommées parmi les cadres dirigeants (*Executive Resourcers*) entre 2020 et 2023;
- 25 % de femmes parmi les dirigeants du Groupe en 2023 (*Executive Resourcers*) ; 30% en 2027 et 40% en 2030.

Les actions du Groupe pour développer la mixité dans l'encadrement sont orientées sur les axes suivants :

- recrutement : processus de recrutement et politique jeunes talents inclusifs, création d'un vivier de femmes dirigeantes ;
- identification : plan de succession des dirigeants incluant au moins une femme pour chaque dirigeant, 50 % de femmes dans les revues de personnel des hauts potentiels à horizon 2023, revues de personnel complémentaires pour les femmes ayant un grade en deçà des *Executive Resourcers* ;
- développement (inclure 40 % de femmes dans le programme Veolia Excellence et 30% au séminaire dirigeant, développer le mentorat par des cadres dirigeants pour des femmes cadres à haut potentiel) ;
- de nombreuses initiatives en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes sont déployées, dans les différents pays où le Groupe est implanté avec le soutien du réseau WEDO. WEDO est le réseau interne de Veolia, dédié à la mixité et lancé en 2016 regroupant des femmes et des hommes de Veolia et qui souhaitent promouvoir la mixité au sein du Groupe. Fin 2022, ce réseau comptait dans la communauté Currents plus de 3 200 collaborateurs issus d'une cinquantaine de pays ;
- parmi les actions portées par le réseau, WEDO a renouvelé la semaine « Yes WEDO week » dont la thématique s'est inscrite sous le thème retenu par l'ONU pour la Journée internationale des droits des femmes, le 8 mars 2022 : « L'égalité aujourd'hui pour un avenir durable ». Cette semaine, consacrée à des actions de sensibilisation internes et externes, a connu un nouveau succès :
  - 48 entités (+10 vs 2021) sur les cinq continents ont organisé plus de 150 actions : interventions auprès de jeunes filles dans les écoles, accueil de collégiennes et lycéennes sur les sites de Veolia pour découvrir les métiers de Veolia, conférences et webinaires auprès des salariés sur les questions d'égalité professionnelle femmes/hommes, etc.,
  - deux nouveaux réseaux locaux ont été lancés à cette occasion (Corée du Sud et Allemagne),
  - 220 nouveaux membres ont rejoint le réseau WEDO à cette occasion, lequel rassemble désormais 3 200 membres.

  Au niveau Groupe, un ensemble de webinaires, d'ateliers et de conférences ont été organisés en digital. Deux webinaires ont notamment réuni la DGRH, les DRH des entités et les référents des réseaux WEDO autour du bilan de la féminisation au sein du Groupe (incluant les périmètres ex Suez) et des six leviers d'actions à renforcer pour progresser : attirer, retenir, réduire les écarts de rémunération, promouvoir, développer, transformer la culture.

  Une campagne de communication externe sur les réseaux sociaux a été réalisée en coopération avec la direction des parties prenantes et de la communication via une série de 15 podcasts, « #WomenVoices », qui ont permis à des femmes dirigeantes du Groupe et des représentantes de nos parties prenantes engagées dans la transformation écologique de partager leur témoignage ;
- un programme de développement intitulé « Women In Leadership - WIL » : initié par Veolia en Amérique du Nord, WIL a progressivement été déployé dans d'autres zones géographiques : en Afrique (Maroc), en Amérique latine (Colombie, Mexique) et en Asie-Pacifique; WIL compte également un programme Groupe ouvert aux participantes de toutes les zones géographiques. Ce programme de coaching sur sept mois qui vise à créer des opportunités d'évolution pour les femmes managers dans l'organisation a accueilli 62 femmes de 16 pays francophones en 2022. Ce programme alterne les sessions collectives et individuelles, en face-à-face et à distance. Le coaching digital et les ateliers à distance garantissent la flexibilité et l'impact et maximisent l'interaction en organisant des rencontres régulières entre les participants et leurs managers qui bénéficient également du programme. Le succès de WIL est mesuré par son taux de satisfaction élevé. En 2022, le programme a obtenu un taux de recommandation (NPS) de 91 de la part des participants ;
- le module en ligne de sensibilisation pour lutter contre le sexisme ordinaire au travail, lancé en septembre 2020 auprès d'un groupe pilote de 1 000 personnes en France, a été déployé plus largement en 2022 chez Veolia en France, en Belgique et Luxembourg, en Italie et au Portugal, soit en tout plus de 1 400 salariés qui ont parcouru le module. Il est actuellement en cours de test auprès d'autres entités à l'international pour un déploiement plus large. Ce module vient en complément des actions de sensibilisation déjà réalisées dans plusieurs entités de Veolia ;
- concernant l'index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes que les entreprises de plus de 50 salariés en France sont tenues de publier, les résultats des entités de Veolia en France publiées en mars 2022 s'établissent très majoritairement au-dessus de 75 points sur 100 (minimum légal) pour un index global à 87 points sur 100. Ce résultat est le fruit des efforts de Veolia depuis de nombreuses années pour créer les conditions d'attractivité et d'évolution qui permettent aux femmes de progresser au même niveau de rémunération et de carrière que les hommes.

L'emploi et l'insertion des personnes en situation de handicap

Le pourcentage de salariés de Veolia dans le monde en situation de handicap est de 2,4 % à fin 2022, soit 3 978 salariés. Pour cette même année, en France, ce taux est de 3,7 % et 12,1 millions d'euros ont été consacrés au secteur adapté et protégé. Veolia veut changer le regard, faire évoluer les représentations liées au handicap et accompagner l'intégration des personnes en situation de handicap. Les actions prises dans ce domaine sont de plusieurs ordres :

Signature de la Charte « Entreprise et handicap » de l'Organisation internationale du travail

À l'occasion de la Journée internationale du handicap le 3 décembre 2022, Estelle Brachlianoff, directrice générale de Veolia, a signé la Charte « Entreprise et handicap » de l'Organisation internationale du travail.

Lancée en 2016 par l'Organisation internationale du travail (OIT), la charte « Entreprises et Handicap » constitue un réseau mondial destiné aux entreprises qui veulent promouvoir l'inclusion des personnes en situation de handicap dans le monde du travail. Cette charte exprime l'engagement des entreprises signataires à promouvoir et à inclure les personnes handicapées dans leurs opérations à l'échelle mondiale.

En signant cette charte, Veolia s'engage sur les dix points suivants :

- respect et promotions des droits ;
- non-discrimination ;
- égalité de traitement et égalité des chances ;
- accessibilité en rendant progressivement accessible les locaux du Groupe ;
- maintien dans l'emploi afin que toute personne en situation de handicap puisse conserver son emploi ;
- confidentialité sur les renseignements personnels des personnes en situation de handicap ;
- prise en compte de tous types de handicap ;
- collaboration grâce à la promotion de l'emploi des personnes en situation de handicap ;
- évaluation des politiques et pratiques d'intégration ;
- partage de l'information grâce à des rapports sur les efforts déployés.

Cette signature a été valorisée en interne à l'occasion de la Journée internationale des personnes en situation de handicap début décembre.

Lors d'un webinaire, différentes actions ont été présentées :

- l'engagement de Veolia au plus haut niveau à travers la signature de la Charte ;
- le lancement d'un *e-learning* de sensibilisation à la question du handicap ;
- un « carnet digital » qui récapitule des actions (une quarantaine collectées) mises en place dans le domaine par les entités du Groupe ;
- des témoignages de responsables RH pays qui ont mis en place des actions et le témoignage d'un salarié (italien) en situation de handicap et sportif de haut niveau.

Une vidéo de la signature a été publiée sur le site Intranet et dans la newsletter Veolia News.

Par ailleurs, de nombreuses entités du Groupe dans différents pays, mettent en œuvre des plans d'actions et déploient des campagnes de sensibilisation visant à mieux prendre en compte les personnes en situation de handicap, en adéquation avec le cadre légal propre à chaque pays.

En France, dans le cadre de la Semaine pour l'emploi des personnes handicapées (SEPH), les Missions Handicap des entités établies au siège ont organisé une conférence à distance sur le thème « Nutrition et maladies invalidantes ». En parallèle, une expérience immersive en réalité virtuelle a été proposée afin de lever les biais inconscients à l'égard des personnes en situation de handicap invisible. Enfin, les entités du siège ont mis en place une campagne d'affichage de sensibilisation dans les espaces de pause, sous forme de devinettes.

Amendis (Veolia Maroc) s'engage pour l'inclusion des personnes en situation de handicap. Le marché du travail marocain n'imposant pas un taux minimum de recrutement de personnes en situation de handicap dans le secteur privé, Amendis a cependant fixé un taux de recrutement annuel de 1,5 % (par rapport à son effectif global). Afin d'atteindre cet objectif, Amendis a mis en place diverses actions concrètes comme notamment la création d'une cartographie des métiers à partir du référentiel handicap de l'OMS (Organisation mondiale de la santé) et une classification d'accessibilité des métiers en fonction du type de handicap défini par l'OMS

Veolia Australie s'est associé à un établissement scolaire qui accueille des étudiants en situation de handicap mental. Veolia accueille régulièrement des étudiants et leur confie une mission professionnelle durant les vacances scolaires. À cette occasion, les collaborateurs accueillant ces étudiants sont sensibilisés à l'inclusion des personnes en situation de handicap mental.

Signature du Manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique

Veolia a signé le 18 novembre 2019 le « Manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique », une charte d'engagements opérationnels déjà ratifiée par 130 entreprises en France.

Dans le cadre de cette signature, plusieurs groupes de travail se sont constitués pour faire vivre les dix engagements du Manifeste. Veolia fait partie du groupe de travail sur les engagements 1 et 2 du Manifeste : l'accueil des élèves handicapés dans les entreprises, dès le stage de 3e et l'accès des élèves et étudiants handicapés au monde de l'entreprise notamment par la voie de l'apprentissage, de l'alternance et du stage en entreprise.

L'objectif est de rassembler les mondes de l'éducation et de l'entreprise, de sensibiliser au sujet du handicap et de (dé)montrer qu'il n'est pas un tabou dans la vie professionnelle ni un frein à l'emploi.

En 2022, Veolia Eau France est intervenu au sein de tables rondes et de forums pour parler de la politique Handicap du Groupe et des possibilités offertes dans l'entreprise aux personnes en situation de handicap.

Des axes de développement ont été proposés en 2022 par le groupe de travail sur les engagements 1 et 2. Ils portent sur l'accompagnement des jeunes en situation de handicap pour limiter les ruptures dans le parcours scolaire, sur l'extension du réseau d'associations partenaires partout en France pour mieux référencer le groupe de travail et ses actions et sur une coopération plus formelle avec la Conférence des grandes écoles (CGE) dont l'objectif est d'accompagner les jeunes dans leur parcours de formation et d'insertion.

L'inclusion sociale et l'égalité des chances

Veolia en Australie a déployé le *Reconciliation Action Plan* (RAP) qui est un plan de « réconciliation » avec les communautés indigènes locales. Il vise à faciliter un changement culturel et social, à réduire de manière concrète les inégalités et à combattre toutes les formes de discrimination, en particulier à lutter contre le racisme. Le programme met l'accent sur quatre piliers : l'éducation, l'emploi, la communauté et le développement commercial. Les grands axes du projet sont les partenariats avec des agences de recrutement, la formation, l'éducation et la culture. Dans le cadre de ce plan, Veolia s'est engagé à atteindre un taux d'emploi annuel des autochtones d'au moins 4 %.

En 2022, « Ma Ville en Vert », programme de découverte des métiers de la transformation écologique pour des élèves de 13 ans à 18 ans issus d'un milieu social défavorisé, a pu être mis en place dans plusieurs entités. Il vise à leur faire prendre conscience qu'ils ont un rôle à jouer pour la transformation écologique et qu'il existe différents métiers chez Veolia pour y parvenir. Accueillis chez Veolia par des salariés volontaires qui les accompagnent tout au long de la journée, les élèves découvrent les métiers de Veolia puis sont amenés à imaginer leur Ville en Vert à partir des connaissances acquises sur Veolia. Ils présentent à la fin de la journée leur projet à un jury interne de salariés. En France, les élèves les plus motivés se voient proposer leur stage de 3e chez Veolia.

En 2022, le programme a été déployé dans plusieurs entités (le siège, VWT, VWIS, Maroc, Colombie...) Ce programme s'inscrit dans une démarche sociale et sociétale du groupe, notamment en matière de diversité, d'inclusion et d'action pour l'égalité des chances.

En décembre 2022, Veolia a participé à un forum des métiers proposé par la ville d'Aubervilliers. Des salariés du siège, de Eau France, de VWT et RVD ont participé à cette rencontre avec environ 500 jeunes collégiens pour leur présenter les métiers de Veolia.

Le développement des liens intergénérationnels

En 2022, la part des seniors (plus de 55 ans) représente 21,4 % (√) des effectifs du Groupe tandis que les plus jeunes (moins de 30 ans) représentent 13,1 % (√). Veolia encourage ses salariés à profiter de l'expérience des seniors expérimentés, mais également des nouvelles compétences et aptitudes professionnelles des jeunes recrues. Veolia préserve l'équilibre entre les seniors et les jeunes par des actions de recrutement interne, de mentorat, de formation, etc.

Le recrutement sans discrimination

Suite à la démarche d'autodiagnostic des pratiques de recrutement au regard de la non-discrimination, mise en place en septembre 2021 auprès d'un panel de nouveaux salariés issus des entités Recyclage et Valorisation des Déchets, la SADE, Veolia Eau en France, le siège et Veolia Water Technologies, un plan d'actions a été formalisé avec la mise à disposition auprès des recruteurs et des managers de différents supports dont le module de formation en *e-learning* « Recruter sans discriminer », le guide en ligne sans discriminer et les outils proposés par l'association À Compétence égale. À ce titre, le siège a organisé quatre webinaires « Recruter sans discriminer » à destination de tous les salariés du siège. La participation a été très forte avec près de 500 salariés qui ont assisté aux webinaires.

Le partenariat avec l'association À Compétence égale a également été renouvelé pour 2022. Il permet aux recruteurs de Veolia de bénéficier de bonnes pratiques issues d'autres entreprises, de conseils juridiques ou même de participer à des ateliers de réflexion sur cette thématique.

Le soutien aux salariés les plus fragiles

Pour soutenir les salariés les plus fragiles, le Groupe en France a déployé un plan de solidarité active en concertation avec les partenaires sociaux. Parallèlement, un dispositif d'écoute et de soutien des salariés, en cas de situations délicates de la vie courante a été mis en place sous la bannière « Allô Solidarité ». Aujourd'hui, les salariés en France ont accès à une plateforme téléphonique qui leur permet de dialoguer avec des professionnels sur les problématiques sociales qu'ils rencontrent. En 2022, environ 2 081 appels ont été reçus (contre 220 en 2021 du fait du contexte national), en lien principalement avec des questions relatives au logement et/ou des difficultés financières. Le partenariat avec l'association « Vivons Solidaires », depuis septembre 2010, permet de traiter les situations d'urgence sociale. L'association est particulièrement sollicitée pour apporter son aide en matière de logement d'urgence, de dons alimentaires et d'aides aux enfants.

4.5 Taxonomie

Veolia publie dans cette section les informations annuelles requises selon les principes de la Taxonomie verte européenne, en tant qu'entreprise soumise à l'obligation de publier des informations non-financières conformément à l'article 29 bis de la directive 2013/34/UE.

4.5.1 CADRE GÉNÉRAL DE LA TAXONOMIE EUROPÉENNE

4.5.1.1 Principes généraux de la taxonomie

Le règlement européen UE/2020/852 du 18 juin 2020 « Taxonomie » s'inscrit dans la politique de finance durable déployée par l'Union européenne (UE). Il définit un cadre destiné à favoriser les investissements durables par une information améliorée des acteurs du marché financier.

La durabilité des activités des sociétés s'apprécie par rapport à six objectifs environnementaux :

1. l'atténuation du changement climatique ;
2. l'adaptation au changement climatique ;
3. l'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines ;
4. la transition vers une économie circulaire ;
5. la prévention et la réduction de la pollution ;
6. la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

Pour chacun de ces objectifs, la taxonomie définit la notion de durabilité autour des meilleures pratiques contributives à la transformation écologique. Pour être considérée comme durable, une activité doit être éligible et alignée :

Éligible	Activité figurant dans la liste des activités susceptibles de contribuer significativement à au moins l'un des 6 objectifs environnementaux

Alignée	Être une activité :
	• éligible ;
	• conforme aux critères correspondants fixés par la taxonomie :
	  • contribution substantielle à l'objectif environnemental visé,
	  • absence de préjudice important aux cinq autres objectifs ;
	• respectant les conditions minimales sociales en étant exercée conformément aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et des Nations unies relative aux entreprises et aux droits de l'Homme, y compris les principes et les droits fixés par les huit conventions fondamentales citées dans la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et par la charte internationale des droits de l'Homme (voir section 4.5.3.4.3).

4.5.1.2 Cadre réglementaire et publications obligatoires

Le cadre général est fixé par le règlement UE/2020/852 du 18 juin 2020 complété par différents textes apportant des précisions sur les modalités de mise en œuvre :

- règlement délégué de la Commission UE/2021/2178 du 6 juillet 2021 définissant les publications obligatoires d'informations taxonomiques dans la déclaration de performance extra-financière, et notamment les indicateurs clés de performance (ICP), leurs modalités de calcul et les informations contextuelles associées à publier. Il précise également qu'après une publication simplifiée sur 2021, les entreprises doivent publier à partir de 2022 les ICP portant sur les périmètres (1) durable, c'est-à-dire éligible et aligné, (2) éligible mais non aligné et (3) non éligible pour :
  - pourcentage du chiffre d'affaires (CA) ,
  - pourcentage des dépenses d'investissement (Capex) ,
  - pourcentage des dépenses d'exploitation (Opex).
- règlement délégué de la Commission (UE) 2021/2139 du 4 juin 2021, concernant les activités éligibles et les critères techniques associés pour les objectifs 1 et 2 (atténuation du changement climatique et adaptation au changement climatique) ;

- règlement délégué de la Commission (UE) 2022/1214 du 9 mars 2022, complétant le règlement précédent notamment sur les activités de production d'énergie à partir de gaz naturel.

Il s'ajoute également les documents de référence suivants :

- rapports publiés en 2022 par la *Platform on Sustainable Finance* sur la taxonomie pour les quatre objectifs 3,4,5 et 6 (dite "Taxo 4") et sur les garanties minimales ;
- documents questions/réponses de la Commission européenne de décembre 2021, février 2022 et décembre 2022.

Ce dernier document questions/réponses, daté du 19 décembre 2022, a été publié de façon trop tardive pour avoir été pris en compte. Il sera donc intégré lors de la préparation de la clôture de l'exercice 2023.

4.5.1.3 Publications volontaires en complément

Pour éclairer la partie non éligible du chiffre d'affaires, et donner une vision complète à ses parties prenantes, Veolia publie volontairement une décomposition de cette partie du chiffre d'affaires non éligible selon quatre catégories :

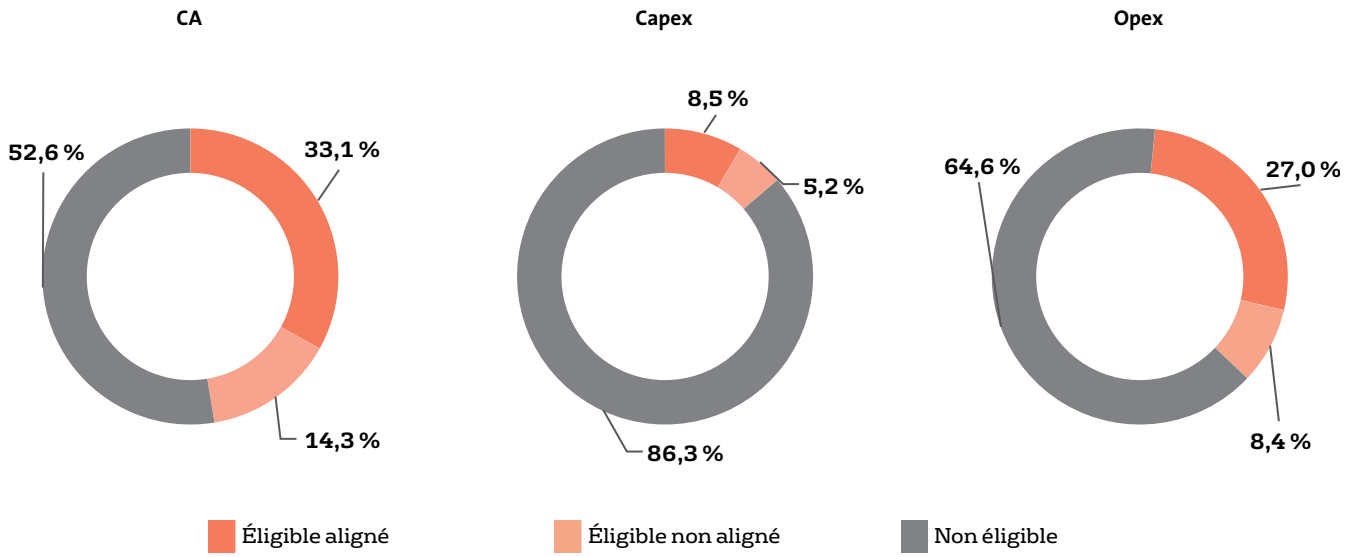
- activités proposées par la *Platform on Sustainable Finance* à la Commission européenne dans son rapport sur les objectifs 3, 4, 5 et 6 (Taxo 4) ;
- activités proposées par Veolia en complément de Taxonomie 4 ;
- activités neutres pour le climat ;
- activités écartées par la taxonomie à ce stade.

Les effets de l'intégration d'une partie du groupe Suez sur la base d'actifs amènent une augmentation exceptionnelle très significative (x3) du dénominateur de l'ICP Capex, qui rendent sa lecture directe peu pertinente, et ce d'autant plus qu'il n'a pas été possible d'analyser la part d'éligibilité et d'alignement des actifs incorporés pour en tenir compte au numérateur. On a donc choisi d'apporter en complément une vision des ICP Capex sur le seul périmètre Veolia historique.

4.5.2 RÉSULTATS DE LA TAXONOMIE EN 2022

4.5.2.1 Synthèse des résultats

4.5.2.1.1 Indicateurs clés de performance



Chiffre d'affaires :

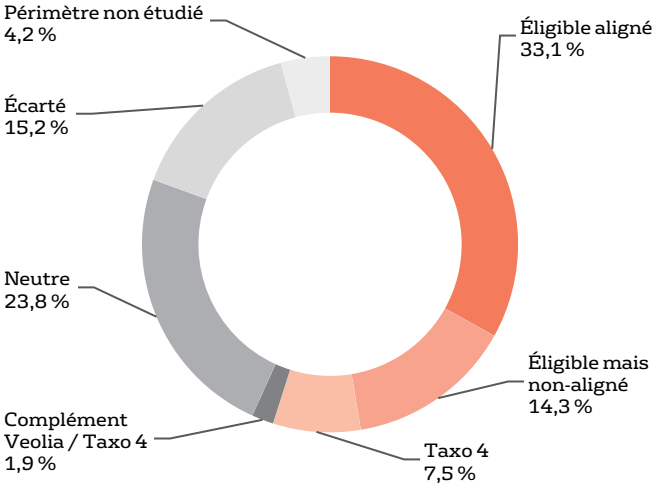
- la part du CA éligible est donc de 47,4 % et celle du CA aligné de 33,1% ;
- ces chiffres ont été pénalisés en 2022 de la contribution non évaluée du périmètre dont la cession a été imposée par les autorités de la concurrence. En neutralisant cet effet négatif exceptionnel, on obtient :
  - 34,0 % de CA aligné,
  - 48,7 % de CA éligible, en légère augmentation par rapport à 2021.

Opex et Capex :

- la contribution des périmètres provenant de Suez aux numérateurs des ICP d'Opex et de Capex, n'a pas été analysée en 2022, car trop récente pour produire des données fiables à l'échelle très locale imposée par la taxonomie ;
- les ICP d'Opex sont donc sous-évalués par rapport à leur valeur réelle, qui sera complètement calculée à partir de 2023. La part d'Opex éligibles sur le périmètre historique de Veolia est de 43% ;
- les ICP de Capex sont encore plus sous-évalués, pour les raisons expliquées au point 4.5.1.3 *supra*. Le point 4.5.2.1.3 *infra* donne la décomposition sur le périmètre de Veolia historique.

4.5.2.1.2 Informations complémentaires sur l'ensemble des activités

Avec la décomposition du chiffre d'affaires exposée dans la section 4.5.1.3 *supra* :



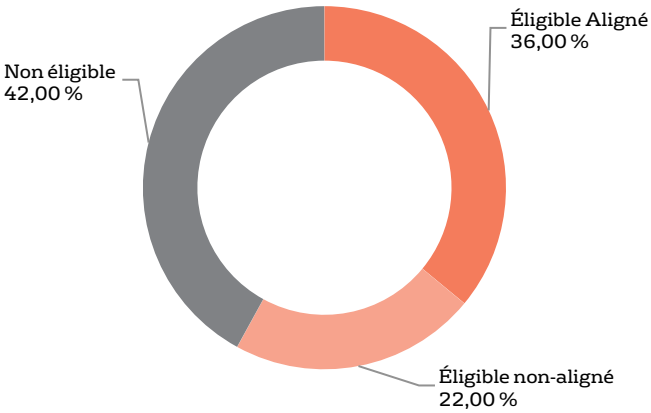
L'analyse détaillée montre que le chiffre d'affaires durable, c'est à dire éligible et aligné, est composé principalement de :

- l'eau municipale (3,5 Md€ de production et de distribution d'eau potable + 1 Md€ de collecte et traitement des eaux usées) ;
- la gestion des déchets (1,6 Md€ collecte sélective + 1,5 Md€ recyclage) ;
- les services de performance énergétique (3 Md€) ;
- les boucles locales d'énergie (2,4 Md€ réseaux de chaleur + 0,5 Md€ bioénergie).

Concernant le chiffre d'affaires des activités non éligibles :

- une large majorité des 7,5 % d'activités proposées par la *Platform on Sustainable Finance* dans le cadre Taxo 4 correspond à la collecte et au traitement des déchets dangereux ;
- les 1,9 % d'activités signalées par Veolia à la Commission européenne comme des compléments pertinents à intégrer à Taxo 4 comprennent à titre d'exemple le traitement avant rejet des eaux usées industrielles et le stockage de certains déchets dangereux.
- les 23,8 % d'activités neutres non couvertes à ce stade par la Taxonomie comprennent une large part de services élémentaires rendus par Veolia à des clients municipaux ou industriels dans le domaine de l'eau ;
- les 15,2 % d'activités écartées à ce stade par la Taxonomie (vs. 17% en 2021) comprennent la collecte de déchets non-sélective, les services aux bâtiments sans performance énergétique, l'incinération de déchets non dangereux, les décharges de déchets non dangereux, l'énergie produite à partir de charbon ;
- le périmètre non-étudié de 4,2 % comprend : (1) les entités présentes dans le groupe en 2022 dont la cession a été imposée par les autorités de la concurrence, dans le cadre de l'achat d'une partie du groupe Suez ; (2) l'Ukraine et la Russie, comme indiqué au point 4.5.3.2 infra ; (3) un certain nombre d'entités non-matérielles à l'échelle du groupe, dont l'étude n'a pas été possible dans le cadre de cette première application complète de la taxonomie.

4.5.2.1.3 Information complémentaire sur les Capex du périmètre Veolia historique



Les Capex éligibles de Veolia sur son périmètre historique sont de 58%, dont près des deux tiers sont alignés.

L'ajout des Capex relatifs au traitement des déchets dangereux, qui seront éligibles dans le cadre de Taxo 4, porterait la part des Capex éligibles à plus de 67%.

4.5.2.2 Détail de l'analyse taxonomique

Les tableaux détaillés de CA, Opex et Capex, tels que définis par la Taxonomie, sont présentés au chapitre 8, section 8.10.2 *infra*.

Focus sur le chiffre d'affaires des 8 activités les plus contributrices[1] (de l'ordre de 95 % du CA éligible) :

				Critères de contribution substantielle	Critères d'absence de préjudices importants (DNSH - Do No Significant Harm)									
Activités économiques	Code(s)	Chiffre d'affaires absolu (en M€)	Part du chiffre d'affaires	Atténuation du changement climatique	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties minimales	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie, 2022	Catégorie (activités habilitantes)	Catégorie (activités « transitoires »)
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE														
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)														
1.5.01 Construction, extension et exploitation de réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable		3 497	8,2 %	100 %	N/A	OUI	OUI	N/A	N/A	OUI	OUI	**8,2 %**	N/A	N/A
1.5.03 Construction, extension et exploitation de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées		1 009	2,4 %	100 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	**2,4 %**	N/A	N/A
1.5.05 Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source		1 569	3,7 %	100 %	N/A	OUI	N/A	OUI	N/A	OUI	OUI	**3,7 %**	N/A	N/A
1.5.09 Valorisation de matières à partir de déchets non dangereux		1 494	3,5 %	100 %	N/A	OUI	N/A	N/A	N/A	OUI	OUI	**3,5 %**	N/A	N/A
1.4.15 Réseaux de chaleur/de froid		2 406	5,6 %	100 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	**5,6 %**	N/A	N/A
1.9.03 Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments		2 257	5,3 %	100 %	N/A	OUI	N/A	N/A	N/A	N/A	OUI	**5,3 %**	OK	N/A
1.4.09 Transport et distribution d'électricité		422	1,0 %	100 %	N/A	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	OUI	**1,0 %**	OK	N/A
1.7.03 Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique		397	0,9 %	100 %	N/A	OUI	N/A	N/A	OUI	N/A	OUI	**0,9 %**	OK	N/A
Autres activités éligibles		1 143	2,7 %	100 %	N/A	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	**2,7 %**		
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		**14 195**	**33,1 %**									**33,1 %**		
A.2 Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)														
1.5.01 Construction, extension et exploitation de réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable		1 524	3,6 %											
1.5.03 Construction, extension et exploitation de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées		2 304	5,4 %											
1.5.05 Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source		58	0,1 %											
1.5.09 Valorisation de matières à partir de déchets non dangereux		241	0,6 %											
1.4.15 Réseaux de chaleur/de froid		260	0,6 %											
1.9.03 Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments		83	0,2 %											
1.4.09 Transport et distribution d'électricité		626	1,5 %											
1.7.03 Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique		44	0,1 %											
Autres activités éligibles		998	2,3 %											
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durable sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		**6 138**	**14,3 %**											
TOTAL A.1 + A.2		**20 333**	**47,4 %**											
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE														
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)		**22 552**	**52,6 %**											
Total (A + B)		42 885	100 %											

[1] *Parmi les 24 activités détaillées dans le tableau complet présenté en section 8.10.2 infra.*

4.5.3 ORGANISATION ET PRINCIPES APPLIQUÉS

4.5.3.1 Une organisation robuste

Veolia s'est organisé pour être en mesure de fournir de façon aussi fidèle que possible les informations requises. Cette démarche a mobilisé les équipes techniques et financières de Veolia, tant au niveau du Siège que dans les *BUs*, afin de définir précisément les modalités d'application des règlements délégués au contexte opérationnel des activités de Veolia, et traduire de façon compréhensible et applicable hors UE les exigences de la taxonomie, très souvent formulées par références aux directives européennes, inconnues hors UE. La méthodologie ainsi produite a été intégrée dans un outil développé en interne et déployé à l'échelle mondiale pour faciliter et fiabiliser la saisie des informations financières et extra-financières, et ce en évitant tout double comptage :

- évaluation entité par entité de l'éligibilité et de l'alignement (aides méthodologiques contextuelles) ;
- affichage de l'historique 2021 pour tirer parti de l'inventaire détaillé mené dès 2021 à l'échelle locale imposée par l'évaluation des critères techniques.

4.5.3.2 Périmètre couvert

Le périmètre concerné est celui des entités consolidées de Veolia au 31 décembre 2022. L'évaluation des entités et le calcul des ICP ont été faits sans prendre en compte :

- l'Ukraine et la Russie, qui ne sont pas comptabilisées en raison de la situation géopolitique qui leur a été propre durant toute la période étudiée ;
- les entités dont la cession a été imposée par les autorités de la concurrence dans le cadre de l'achat d'une partie du groupe Suez, pour ce qui est de leur contribution aux numérateurs des trois ICP ;
- la contribution aux numérateurs des ICP Opex et Capex par les entités issues de Suez qui ont été incorporées à la Société courant 2022 : les données n'étaient pas encore disponibles à la maille locale voulue par les évaluations taxonomiques.

4.5.3.3 Méthodologie d'évaluation des activités

4.5.3.3.1 Activités éligibles

Lors de la dernière clôture, publiée dans le Document d'enregistrement universel 2021, le Groupe a identifié 22 activités opérationnelles éligibles à la Taxonomie, et deux activités pour les Capex individuels.

En 2022, Veolia a ajouté deux activités qui concernent le gaz naturel, telles que définies par le règlement délégué (UE) 2022/1214 de la Commission du 9 mars 2022 (voir *supra*), à savoir l'activité 4.30 « Cogénération à haut rendement de chaleur/refroidissement et d'électricité à partir de combustibles gazeux fossiles » et l'activité 4.31 « Production de chaleur/de froid à partir de combustibles gazeux fossiles dans un système efficace de chauffage et de refroidissement urbain ».

Concernant la collecte et le traitement des déchets non dangereux :

- la collecte des déchets a été comme en 2021 décomposée en collecte séparative (éligible) et non-séparative (non-éligible) ;
- l'activité 1-5.09 de Valorisation matière couvre à la fois les centres de tri et de recyclage matière ;
- la chaleur récupérée sur les incinérateurs et valorisée en chauffage urbain a été comptée dans l'activité éligible 1-4.25 de Production de chaleur/froid par utilisation de chaleur fatale ;
- la production d'électricité à partir de la fraction biogénique des déchets ménagers incinérés a été comptée dans l'activité éligible 1-4.08 : génération d'électricité par bioénergie.

4.5.3.3.2 Critères de contribution substantielle et DNSH

Le calcul des ICP d'alignement nécessite d'apprécier les deux critères techniques d'évaluation des activités :

- les critères de contribution substantielle (TSC) à l'objectif *climate change mitigation* définis par les règlements délégués de la Commission (UE) 2021/2139 et 2022/1214 (voir *supra*) ;
- les DNSH (*do no significant harm*) définis dans les mêmes règlements qui qualifient si les activités ne causent de préjudice important à aucun des cinq autres objectifs environnementaux.

L'évaluation pratique de ces critères par les business units repose sur l'application de la méthodologie développée par Veolia évoquée au point 4.5.3.1 supra.

4.5.3.3.3 Garanties minimales

Pour la clôture taxonomique de l'exercice 2021, les « Garanties minimales » ont été analysées dans le respect des conditions sociales minimales suivantes :

- respect des droits de l'Homme et des droits du travail, conformément aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et aux principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme ;
- y compris les principes et droits énoncés dans les huit conventions fondamentales identifiées dans la Déclaration de l'Organisation internationale du travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail et la Charte internationale des droits de l'Homme.

Il a été considéré que Veolia se conformait à ces conditions minimales en raison de ses systèmes préexistants de gestion des risques et des ressources humaines, exposés dans les sections 4.4 « Performance sociale », 4.6 « Éthique et conformité » et 4.7 « Plan de vigilance » du présent document et de l'absence de manquements significatifs, en cohérence avec la réglementation française sur le « devoir de vigilance ».

Au cours du quatrième trimestre 2022, la *Platform on Sustainable Finance* a publié un rapport destiné à clarifier la manière dont les garanties minimales doivent être comprises et appliquées. La Commission européenne n'a pas encore publié de cadre juridique complémentaire, cependant le contenu a été étudié et il apparaît que :

- le champ d'application des droits de l'Homme et des droits du travail devrait être étendu à plusieurs autres thèmes, à savoir la concurrence loyale, la corruption et la fiscalité ;
- la concurrence loyale et la corruption sont déjà abordées par Veolia, ainsi que les droits de l'Homme, dans le cadre de la réglementation sur le devoir de vigilance (*Cf.* section 4.6 et 4.7 *infra*) ;
- la fiscalité est gérée au niveau central de Veolia, afin de vérifier qu'aucun conflit fiscal majeur ne se produit. Si la Commission européenne confirme qu'elle fait partie des garanties minimales, une étude sera lancée sur la manière de caractériser la conformité aux exigences précises fixées par l'UE ;

- l'extension à la chaîne de valeur en amont et en aval doit être envisagée, en cohérence avec le déploiement futur de la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) en 2025 sur l'exercice 2024, avec une période de deux ans pour s'adapter aux nouvelles exigences de reporting, ce qui donne jusqu'à la clôture de l'exercice 2026 pour s'adapter.

Au vu des éléments présentés, il a été considéré que Veolia remplit les garanties minimales pour le calcul des KPIs taxonomiques.

4.5.3.4 Méthodes appliquées pour le calcul des Indicateurs Clés de Performance

Norme comptable	• L'analyse a été menée selon les normes IFRS, de façon cohérente avec le reporting financier.
Monnaie	• Les chiffres sont exprimés en millions d'euros, en appliquant aux monnaies locales le même taux de conversion que dans la clôture financière de l'exercice.

4.5.2.4.1 Indicateur clé de performance pour le chiffre d'affaires (CA)

Dénominateur	• Le CA total comptabilisé au dénominateur est le CA consolidé du rapport financier. • Les revenus perçus pour compte de tiers ne sont pas pris en compte.
1. Décomposer les contrats en lignes élémentaires d'activité éligibles à la taxonomie ou le cas échéant non éligibles	• Le raisonnement appliqué dès cette première publication s'est fait à l'échelle élémentaire, au niveau des contrats et de sous-parties de contrats pour les contrats multiactivités. Cela a permis d'identifier des lignes élémentaires d'activité, correspondant le cas échéant pour un même contrat aux différentes activités exercées, certaines éligibles à la taxonomie et d'autres non.
2. Répartir le chiffre d'affaires sur les lignes élémentaires d'activité	• Le CA du Groupe a été réparti au niveau élémentaire des différents contrats évoqués ci-dessus, après neutralisation des ventes internes pour se ramener à un CA contributif cohérent avec le CA consolidé du groupe. • Dans certains cas, l'allocation d'un chiffre d'affaires global à des activités élémentaires a nécessité de recourir à une clé de répartition physique ou financière, choisie pour sa disponibilité et sa pertinence. Par exemple, dans le cas de la collecte, on a eu recours aux tonnages pour séparer d'un côté la collecte sélective éligible à la taxonomie et d'un autre la collecte mélangée. Dans le cas d'une concession d'eau ne distinguant pas eau potable et eau usée dans son chiffre d'affaires, ce sont les Opex qui ont permis de répartir le CA en activités taxonomiques élémentaires. • En procédant ainsi, l'ensemble du CA consolidé du Groupe a été réparti sans double comptage au niveau des activités élémentaires, éligibles ou non et alignées ou non.

4.5.3.4.2 Indicateur clé de performance pour les Capex

La taxonomie prévoit que les Capex à prendre en compte sont :

- (a) les Capex reliés à des activités éligibles ;
- (b) les Capex de transformation liés à la transformation d'activités non éligibles ou éligibles non alignées, en activités alignées ou la création de nouvelles activités alignées ;
- (c) les Capex individuels visant à la mise en place, hors activité opérationnelle éligible, de dispositifs alignés avec la taxonomie, comme par exemple le déploiement de dispositifs d'efficacité énergétique sur les bâtiments de Veolia ;
- (d) les variations de la base d'actifs dues aux opérations de fusions-acquisitions.

Les Capex de type (b) ont été analysés par des fiches individuelles en analysant les investissements sur le long terme et en évaluant l'impact taxonomique de leur activité.

Les Capex de type (c) pris en compte sont ceux liés aux véhicules légers (activité 1-6.05) et à l'immobilier (activité 1-7.07).

La base d'actifs a varié en 2022 de façon particulièrement importante du fait de l'effet exceptionnel de l'intégration d'une partie du groupe Suez pour un montant de 7 702 millions d'euros, ce qui a porté le dénominateur de l'ICP Capex à 11 368 millions d'euros.

4.5.3.4.3 Indicateur clé de performance pour les Opex

Dénominateur	• Lors du lancement de la précédente clôture, la définition précise des Opex à prendre en compte n'était pas complètement clarifiée et des précisions n'ont été apportées par la Commission qu'en février 2022. De plus, la forte imbrication des processus de maintenance et d'exploitation au regard des activités de Veolia complique l'identification d'une frontière nette entre les Opex correspondants. Le choix avait été de prendre comme Opex les coûts des ventes des entités consolidées. • Pour la clôture 2022, il a été décidé de se rapprocher au mieux de la définition donnée par la Commission européenne et un certain nombre de natures de dépenses ont été déduites des coûts des ventes : énergie pour la production et la distribution, énergie pour les activités de trading, coûts des certificats et du CO_2, coût de l'eau et des produits chimiques, traitement et élimination des sous-produits, remise en état des sites et divers coûts d'exploitation. • Il y a donc changement de méthode pour le calcul des Opex entre les exercices 2021 et 2022.
Numérateur	• Le calcul s'est limité aux Opex des activités éligibles sur le périmètre historique de Veolia. • Les Opex individuels hors activités opérationnelles liées à la mise en place de dispositifs alignés avec la taxonomie n'ont pas été évalués car peu significatifs (application du principe de matérialité). • Comme pour le chiffre d'affaires, des clés de répartition les plus pertinentes possible ont été utilisées pour répartir les Opex dont le suivi interne actuel n'est pas aussi fin que le découpage taxonomique en activités élémentaires.

4.6 Éthique et conformité

Veolia considère qu'éthique et conformité sont indissociables ; elles contribuent toutes les deux à la « sécurité éthique ».

Le Groupe est de ce fait attentif à la connaissance, à la compréhension, au partage et au respect, par l'ensemble de ses collaborateurs, de ces valeurs et des règles de conduite qui en découlent, spécialement celles liées aux droits humains et sociaux ainsi qu'à l'éthique des affaires résultant des lois et traités internationaux dans l'ensemble des 58 pays [1] où il est présent. Cette démarche s'inscrit tout naturellement dans la raison d'être du Groupe au même titre que la prise en compte de la diversité culturelle et la préservation de l'environnement. La Société s'attache à promouvoir ces thématiques auprès de ses parties prenantes.

Afin d'assurer la mise en œuvre de ses valeurs, le Groupe déploie des politiques éthique et conformité destinées à le préserver des risques éthiques, juridiques et réputationnels via le respect des normes qui lui sont applicables.

4.6.1 ÉTHIQUE

4.6.1.1 Le Guide Éthique

La Société a mis en place en février 2003 le programme « Éthique, Conviction et Responsabilité » qui a fait l'objet d'actualisations en 2004, 2008, 2011 et 2013, date à laquelle il a pris le nom de « Guide Éthique ». Celui-ci, dans sa dernière version de décembre 2018, intègre la présentation du nouveau dispositif d'Alerte Éthique Groupe résultant des préconisations de la loi Sapin II du 9 décembre 2016, de la loi relative au devoir de vigilance du 27 mars 2017, ainsi que du règlement général sur la protection des données – RGPD. Ce système d'alerte complète celui relatif aux alertes hiérarchiques mises en place au sein des *Business Units*.

Conçu comme un document de référence du comportement pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe à tous les niveaux de l'entreprise et dans tous les pays d'intervention, il comporte en annexe un code de conduite anticorruption.

Le Guide Éthique énonce les valeurs spécifiques du Groupe ainsi que les règles de conduite qui en découlent et qui constituent le socle de la performance économique, sociale et environnementale :

- la responsabilité : le Groupe engage sa responsabilité en faveur du développement harmonieux des territoires et de l'amélioration des conditions de vie des populations concernées par ses activités dans une optique d'intérêt général, ainsi qu'en interne par le développement des compétences de ses salariés et l'amélioration des conditions de santé et de sécurité au travail ;
- la solidarité : les activités du Groupe servant des intérêts collectifs et partagés, l'exigence de solidarité s'applique aux relations nouées avec l'ensemble des parties prenantes. Cela se traduit notamment par la recherche de solutions permettant la fourniture de services essentiels pour tous ainsi que par le respect d'une charte de comportement des managers afin que les valeurs fondamentales du Groupe soient partagées et respectées dans le monde entier ;
- le respect : il guide les comportements individuels de chacun, à travers le respect de la légalité, des règles internes du Groupe et le respect d'autrui ;
- l'innovation : imaginer, créer, être audacieux pour construire les services à l'environnement de demain. Veolia a placé la recherche et l'innovation au centre de sa stratégie afin d'élaborer des solutions durables au service de ses clients, de l'environnement et de la Société ;
- le sens du client : rechercher une efficacité et une qualité accrues de nos services, être à l'écoute de nos clients, afin de concrétiser leurs attentes techniques, économiques, environnementales et sociétales, par la capacité du Groupe à leur apporter des solutions adaptées et innovantes.

4.6.1.2 Le comité d'éthique

Le comité d'éthique est composé de cinq membres désignés par le comité exécutif qui peuvent être des salariés, des anciens salariés ou des personnes externes qui offrent les garanties d'indépendance et de compétence requises. Indépendants dans l'accomplissement de leur mission, les membres du comité ne peuvent recevoir d'instructions de la direction générale ni être révoqués de leur mandat dont la durée est de quatre ans renouvelable.

Il est chargé de s'assurer de la bonne mise en application des valeurs déclinées dans le Guide Éthique de Veolia et auxquelles le Groupe et l'ensemble de ses collaborateurs adhèrent.

Dans le cadre de ses attributions, le comité d'éthique interprète le Guide Éthique en tenant compte de la diversité des sociétés appartenant au Groupe, des spécificités de leurs activités et du cadre juridique réglementaire et social des pays dans lesquels elles sont implantées.

Il est investi de toute l'autorité nécessaire pour exercer ses attributions à l'égard des sociétés du groupe Veolia, tant en France qu'à l'étranger ; il peut ainsi avoir accès aux documents utiles et entendre tout collaborateur du Groupe, ses commissaires aux comptes et tout tiers.

Dans l'exécution de sa mission, il peut s'appuyer sur la direction de l'audit interne et sur les directions du Groupe auxquelles il peut demander d'intervenir sur toute question de sa compétence. Il peut également recourir aux services d'experts extérieurs, se rendre sur tout site ou dans toute société du Groupe.

Depuis 2004, tout collaborateur suspectant le non-respect des valeurs et règles de conduite énoncées dans le Guide Éthique et considérant qu'informer sa hiérarchie directe serait inapproprié ou qui ne serait pas satisfait de la réponse donnée par celle-ci, peut saisir directement le comité d'éthique.

[1] *Pays dans lesquels Veolia a une implantation permanente avec du personnel et des capitaux employés supérieurs à 5 millions d'euros.*

Dans ce cadre, le comité d'éthique est chargé de gérer le nouvel outil d'Alerte Éthique Groupe mis en place depuis le 15 janvier 2019 qui repose sur une plateforme numérique sécurisée permettant à l'auteur d'un signalement de s'exprimer dans plus d'une vingtaine de langues. Le lancement de cet outil a fait l'objet d'une campagne d'information destinée aux collaborateurs, déployée dans chaque zone par les directions de la communication interne. Cette faculté d'alerte est ouverte aux tiers depuis début 2020.

Tout auteur de signalement peut également, comme par le passé, saisir le comité d'éthique par tous moyens de toute question de sa compétence en particulier pour des faits qu'il considérerait comme constitutifs d'actes de corruption ou de trafic d'influence.

Si le comité d'éthique ne recommande pas l'utilisation de l'anonymat, les collaborateurs comme les tiers ont néanmoins la possibilité de rester anonymes s'ils le souhaitent en utilisant la plateforme numérique sécurisée.

Le comité d'éthique garantit la totale confidentialité des informations qui lui sont communiquées tant sur les auteurs de signalement, dont il assure la protection pendant la durée des investigations, que sur les personnes mises en cause. Le comité transmet à la direction de la conformité les signalements qui lui paraissent relever de la compétence de cette dernière et notamment celles relevant de la loi Sapin II et du devoir de vigilance. Lors du traitement des signalements, il peut se faire également assister par ses délégués pays pour les besoins de l'enquête.

Le système d'alerte éthique existant est conforme à la loi Waserman du 21 mars 2022 qui renforce la protection du lanceur d'alerte.

Le comité d'éthique rend compte annuellement de son action au conseil d'administration de Veolia Environnement.

4.6.2 CONFORMITÉ

4.6.2.1 Stratégie et organisation

Veolia dispose d'une direction de la conformité, rattachée au secrétariat général du Groupe, dont le champ de compétence couvre l'identification, la prévention des risques de conformité ainsi que le respect des procédures dans les domaines suivants :

- lutte contre la corruption et le trafic d'influence ;
- blanchiment d'argent et financement du terrorisme ;
- devoir de vigilance des entreprises ;
- atteintes aux droits humains et libertés fondamentales ;
- atteintes à l'environnement ;
- pratiques anticoncurrentielles ;
- protection des données personnelles ;
- conflits d'intérêts ;
- cadre général de la représentation d'intérêt (lobbying) ;
- intégrité des marchés financiers (délits d'initiés) ;
- fraude.

La direction de la conformité a pour mission de renforcer la culture de la conformité au sein du Groupe et dans ses relations avec les tiers afin de le protéger contre les risques de non-conformité. Elle utilise à cette fin tous les outils disponibles : normes, procédures, programmes de conformité, actions de formation et de sensibilisation, etc.

La direction de la conformité supervise notamment l'établissement, la mise à jour et la diffusion de l'ensemble des normes : chartes, guides, codes, politiques, procédures nécessaires liés à ses programmes de conformité. Elle intervient en soutien des *Business Units* (BU) en s'appuyant sur un réseau de responsables conformité au niveau des zones et des pays (*cf.* section 4.6.3.3.1 *infra*).

La direction de la conformité a également pour mission, en lien avec les autres structures de l'entreprise, de détecter les situations de non-conformité, de les traiter de manière appropriée et de proposer les éventuelles mesures correctrices visant au non-renouvellement de tels faits.

Son périmètre d'intervention englobe l'ensemble du Groupe ainsi que les relations avec les clients, partenaires, intermédiaires, fournisseurs et sous-traitants.

Les instances dirigeantes (comité exécutif, comité de direction) et le conseil d'administration de Veolia Environnement sont pleinement impliqués dans la définition et l'application de la politique conformité du Groupe. Membre du comité de direction, le directeur de la conformité :

- intervient régulièrement au comité de direction ainsi qu'au comité exécutif, et, *a minima* annuellement, au comité des comptes et de l'audit. Il est au besoin auditionné par le conseil d'administration ;
- a un accès direct, en tant que de besoin, à la directrice générale.

Les politiques relevant de la direction de la conformité doivent être déployées par chacune des directions fonctionnelles dans leurs activités respectives et par toutes les *Business Units* et zones avec, le cas échéant, des adaptations rendues nécessaires au niveau local. Les directeurs conformité de zone (CCOz) sont en charge du déploiement de la politique du Groupe au niveau des zones.

4.6.2.2 Pilotage

La direction de la conformité Groupe interagit en particulier avec les directions fonctionnelles Groupe suivantes : la direction des risques et assurances, la direction de la sûreté, la direction juridique, la direction financière, la direction de l'audit interne et du contrôle interne, et la direction des ressources humaines.

La démarche de conformité s'articule au travers du pilotage ou de la participation aux comités suivants :

Comité d'éthique et de conformité Veolia	Créé en 2018, il rassemble les principales directions fonctionnelles impliquées dans la politique d'éthique et de conformité du Groupe et favorise la nécessaire coordination en la matière sous l'égide du président du comité d'éthique (*cf.* section 4.6.3.3.1 *infra*).
Comité des parrainages et des mécénats	Présidé par le secrétaire général du Groupe, il examine et valide les projets de parrainages et mécénats engagés par Veolia Environnement ou les projets cofinancés par plusieurs entités du Groupe en France.
Comité des droits de l'Homme et vigilance	Créé en 2016 par décision du comité exécutif, et placé sous la présidence du secrétaire général du Groupe, ce comité pilote la politique droits de l'Homme et vigilance de Veolia.
Comité de l'information privilégiée	Créé à l'issue du comité de communication de 2016, il statue notamment sur la qualification de tout événement ou information susceptible d'être qualifiée d'information privilégiée au sens de la réglementation MAR. Ce comité est présidé par le directeur général adjoint en charge des finances.
Comité de prévention des fraudes	Créé en 2020 et présidé par le directeur de la conformité, il réunit les directions parties prenantes à la détection, aux investigations, à la mise en place de plans d'action et à la prévention des fraudes. Il se tient deux fois par an et des comités *ad hoc* sont organisés le cas échéant.

4.6.3 PRÉVENTION DE LA CORRUPTION, PRATIQUES ANTI-CONCURRENTIELLES ET FRAUDE

4.6.3.1 Risques et opportunités

La prévention de la corruption et autres comportements contraires à l'intégrité des affaires constituent un enjeu majeur pour le Groupe et l'ensemble de ses collaborateurs. Le Groupe se doit d'être particulièrement vigilant vis-à-vis de ces risques (*cf.* chapitre 2, section 2.2.2.4 *supra* relatifs notamment aux risques réglementaires, éthiques et juridiques) au vu notamment de la nature de ses marchés, du montant des investissements engagés et des difficultés propres à certains pays dans lesquels l'activité est exercée. Des actes de collaborateurs, de mandataires sociaux ou de parties prenantes externes contrevenant aux principes affirmés par le Groupe pourraient exposer ce dernier à des sanctions pénales et/ou civiles ainsi qu'à une dégradation de sa réputation.

Les programmes de prévention de la corruption, des pratiques anticoncurrentielles et de la fraude favorisent la diffusion au sein du Groupe d'une culture de transparence et d'intégrité, œuvrant ainsi à préserver sa réputation et la confiance des parties prenantes internes et externes à son égard. Ils permettent, outre la réduction du risque dans ces domaines, de renforcer l'attractivité du Groupe ainsi que sa différenciation commerciale.

4.6.3.2 Politique et engagements

Les valeurs de Veolia, rappelées dans le Guide Éthique, et notamment le respect de la légalité, des règles internes du Groupe et le respect d'autrui doivent guider les comportements individuels de tous ses collaborateurs et dirigeants.

La direction générale de la Société est très engagée dans la prévention et la détection de la corruption ainsi que dans la prévention des pratiques anticoncurrentielles comme le traduit la mise en place, sous sa supervision, de nombreuses normes internes en ce domaine (notamment le Guide Éthique, le Guide de conformité au droit de la concurrence, le Guide de prévention du risque pénal, le code de conduite anticorruption, le système d'alerte interne, les procédures « clés », etc.) visant notamment à prévenir les risques de corruption et de pratiques anticoncurrentielles. Ces procédures couvrent un certain nombre d'activités « à risque » du Groupe telles que les intermédiations commerciales, les parrainages et mécénats, les activités dans les pays sensibles, etc.

Cet engagement du Groupe se traduit par ailleurs par de fréquentes prises de position du président et de la directrice générale de la Société soulignant l'importance de la politique de conformité (séminaire des dirigeants, discours de vœux, etc.).

Le Groupe a mis en place des mesures qui visent à répondre aux plus hauts standards internationaux ainsi qu'aux principes et recommandations d'organisations internationales telles que l'OCDE, la Banque mondiale, les Nations unies ou Transparency International. Ces mesures et procédures concernent Veolia Environnement et l'ensemble de ses filiales.

Par ailleurs, Veolia conduit, de façon récurrente, des actions de formation et de sensibilisation de ses collaborateurs en ce domaine (*cf.* section 4.6.3.3.4 *infra*).

Cette politique s'inscrit pleinement dans le cadre de l'application de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (ci-après « loi Sapin II »).

Dans le cadre du déploiement de ses activités, la direction de la conformité s'est vu confier courant 2019 la responsabilité de la lutte contre la fraude. Cette attribution est copilotée avec la direction financière.

La prévention et la lutte contre la fraude concernent notamment : les tentatives de fraudes aux faux ordres de virement, les investigations relatives aux alertes de fraudes remontées au comité éthique, l'organisation du reporting des fraudes identifiées, le suivi des plans d'action et la communication d'une synthèse annuelle à l'attention du comité des comptes et de l'audit.

4.6.3.3 Actions et résultats

4.6.3.3.1 Définir, piloter et coordonner les programmes de conformité

Gouvernance et définition des programmes de conformité

Une direction de la conformité a été mise en place en 2018. Elle assure la gouvernance de programmes de conformité concernant notamment les thématiques corruption, pratiques anticoncurrentielles, fraude et représentation d'intérêts (*cf.* section 4.6.2 *supra*).

Gouvernance, pilotage et coordination des zones et Business Units

La démarche du renforcement de la politique conformité a été accompagnée par la mise en place d'une lettre de mission à destination des directeurs de zone, rappelant leurs responsabilités en matière de conformité. Chaque zone s'est ainsi dotée d'un directeur conformité de zone (CCOz), rattaché hiérarchiquement au directeur de zone et fonctionnellement au directeur de la conformité du Groupe. Chaque CCOz déploie la politique conformité Groupe et met en œuvre ses missions conformément aux besoins de la zone ou des filiales de son périmètre. En 2022, dans le cadre du rapprochement entre Suez et Veolia, le réseau conformité a été progressivement étendu à l'ensemble du nouveau périmètre du Groupe, et ce, dans le respect des réglementations anti-concurrentielles en vigueur.

Comité d'éthique et de conformité Veolia

Afin de mieux traduire la complémentarité de l'éthique et de la conformité, un organe de coordination et de liaison a été créé en 2018 : le comité d'éthique et de conformité Veolia. Placé sous l'égide du président du comité d'éthique, il réunit au plus haut niveau, les directions fonctionnelles principalement intéressées par les problématiques éthique/conformité, tout spécialement la direction de la conformité, la direction financière, la direction juridique, la direction des ressources humaines, la direction de l'audit interne et du contrôle interne, la direction de la communication. Cette instance favorise les échanges ainsi que la compréhension des enjeux éthiques et la coordination des actions qui traduisent la politique éthique du Groupe.

4.6.3.3.2 Identifier et évaluer les risques de non-conformité

Depuis 2017, le Groupe renforce continuellement ses dispositifs de conformité, à partir des résultats issus de sa cartographie spécifique des risques de corruption réalisée au niveau Groupe, zones et *Business Units* selon une méthodologie commune chez Veolia, qui combine des données internes et externes. La cartographie des risques de corruption part d'une analyse au niveau Groupe (approche *top-down*) complétée par des analyses de risques au niveau des zones et des *Business Units* (approche *bottom-up*).

Cartographie des risques de corruption Groupe : principales étapes de réalisation et de mise à jour

2017	**Diagnostic de l'existant**	• Inventaire des systèmes et bonnes pratiques en place sous la forme d'un questionnaire en ligne envoyé aux principales parties prenantes internes (directeurs juridiques, secrétaires généraux, *risks managers*...).
2018	**Réalisation de la cartographie des risques de corruption au niveau Groupe**	• Identification et évaluation des principaux thèmes de risques, en fonction des segments d'activités, des marchés et des processus internes ; • réalisation d'un état des lieux des dispositifs existants et de leurs niveaux de déploiement ; • renforcement du niveau de maîtrise par des plans d'action spécifiques et déployés pour le Groupe.
2018 et 2019	**Analyses des risques de corruption au niveau des Business Units et des zones**	• Développement des scénarios de risques de corruption sur la base des thèmes de risques identifiés au niveau du Groupe. Ces analyses de risque se déroulent sous la forme d'entretiens et d'ateliers réalisés avec les équipes locales représentatives (dirigeants et managers) de la zone ou de la *Business Unit* ; • identification des actions prioritaires à mettre en place et à suivre dans les plans d'action.
2020	**Mise à jour de la cartographie des risques de corruption Groupe par la consolidation des analyses issues des Business Units et des zones**	• Consolidation des thèmes de risques de corruption à partir des scénarios de risques issus des ateliers de *Business Units* et de zones ; • détermination du profil de risques de chaque zone géographique et évaluation du niveau de maturité de leur environnement de contrôle.
	Travaux de cartographie des risques de corruption des tiers	• Actualisation de la cartographie des risques de corruption des fournisseurs sur la base des catégories achats du Groupe
2021	**Poursuite du déploiement et actualisation des cartographies des risques de corruption**	• Sur des entités nouvellement acquises, d'une part ; • et d'autre part, actualisation des cartographies des *Business Units*.
2022	**Refonte de la méthodologie de réalisation des cartographies de risques de corruption**	• Renforcement de la méthodologie et mise en cohérence avec les exigences de la loi Sapin II ; • lancement de la campagne d'actualisation en novembre 2022.

Cette méthodologie est cohérente et intégrée avec le processus de réalisation de la cartographie des risques globale du Groupe. Elle est également en ligne avec les meilleures pratiques professionnelles et recommandations émises par les associations professionnelles

Évaluation des tiers (fournisseurs, partenaires, intermédiaires, clients)

Sur la base des risques liés à ses métiers, Veolia a choisi de privilégier l'évaluation de ses fournisseurs, de ses grands clients, et de certains autres tiers particulièrement sensibles tels que les intermédiaires commerciaux ou les partenaires engagés dans les projets de développement du Groupe. Le dispositif d'évaluation de l'intégrité des tiers de Veolia repose sur plusieurs composantes.

D'une part, le processus d'analyse des grands clients et des fournisseurs s'appuie sur une solution logicielle dédiée, dont le déploiement initié en 2021 a été poursuivi tout au long de 2022.

D'autre part, les intermédiaires commerciaux font l'objet d'un processus spécifique, gouverné par une procédure interne, dont la direction de la conformité est en charge avec l'appui de la direction de la sûreté et en application de laquelle les contrats concernant ces intermédiaires font l'objet d'une revue systématique. Ainsi, une équipe dédiée au sein de la direction de la sûreté est en charge d'une partie du processus d'évaluation des tiers conçu pour identifier et évaluer les risques juridiques, commerciaux, financiers et réputationnels liés à l'emploi d'intermédiaires commerciaux.

Par ailleurs, l'évaluation des tiers avec lesquels le Groupe envisage de s'engager dans le cadre de projets de développement est effectuée au moyen de la procédure interne relative aux « projets majeurs ». Les projets significatifs font ainsi l'objet d'une revue systématique de la part de la filière conformité.

Intégration des sociétés ex-Suez

Dans le cadre du rapprochement avec Suez, un plan d'intégration et d'analyse des risques d'intégrité a été mis en œuvre en 2022, ceci afin d'assurer le déploiement effectif du dispositif conformité de Veolia au sein des entités ayant rejoint le Groupe. À ce titre, ces dernières ont entrepris, sur la base d'une approche par les risques, une mise en cohérence avec les règles conformité du Groupe applicables. Le dispositif conformité a ainsi été progressivement étendu, tout au long de l'exercice 2022, aux ex-entités Suez ayant intégré Veolia, et ce, dans le respect des réglementations anti-concurrentielles en vigueur.

4.6.3.3.3 Identifier et gérer les alertes

Dispositif d'alerte

Veolia dispose d'un dispositif général d'alerte inscrit dans le Guide Éthique. Tout manquement à une des règles de conduite énoncées dans ce document peut être porté à la connaissance du comité d'éthique via un numéro d'appel dédié, l'adresse électronique du comité ou par tout autre moyen.

Par ailleurs, certaines entités du Groupe (États-Unis, Canada, Royaume-Uni et Allemagne notamment) ont par le passé mis en place un dispositif spécifique aux alertes professionnelles de nature financière opéré par un fournisseur externe.

Ce dispositif d'alerte est destiné à permettre le recueil de signalements relatifs à l'existence de comportements ou de situations contraires aux lois applicables et aux politiques et règles du Groupe, notamment au Guide Éthique et au code de conduite anticorruption. Il importe de souligner que ce système complète les alertes hiérarchiques existantes au sein des *Business Units*, qui subsistent et dont l'utilisation est encouragée.

Ce système de recueil des signalements est géré par le comité d'éthique. Cet outil centralisé et sécurisé permet aux lanceurs d'alertes de demeurer anonymes, s'ils le souhaitent. Il est ouvert tant aux collaborateurs du Groupe qu'aux tiers. Par ailleurs, tous les acteurs internes et externes conservent la possibilité de saisir le comité d'éthique directement, tout en bénéficiant là encore d'un niveau élevé de confidentialité.

Il importe de souligner que ce système complète les alertes passant par d'autres canaux au sein des BUs (alertes hiérarchiques) qui subsistent et dont l'utilisation est encouragée.

Les alertes reçues via ces différents dispositifs qui apparaîtraient relever du champ de compétence de la direction de la conformité lui sont immédiatement transmises par le comité d'éthique pour traitement.

Des communications internes portant sur le traitement des alertes, les alertes hiérarchiques ainsi que la promotion du dispositif d'alerte auprès des nouveaux arrivants au sein de Veolia ont régulièrement lieu.

En 2022, ce dispositif a été étendu au périmètre des sociétés Suez ayant intégré le Groupe.

Reporting fraude

L'animation et de la coordination du dispositif de prévention des risques de fraude repose sur plusieurs composantes. Le dispositif d'« Alerte et reporting fraude » vise à faciliter la remontée et la compréhension des schémas de fraude utilisés, permettant ensuite la mise en œuvre des actions nécessaires pour s'en prémunir. Les fraudes identifiées au sein du Groupe doivent faire l'objet d'une information. Celles-ci sont répertoriées dans trois grandes catégories : le « détournement d'actifs », la « communication d'informations frauduleuses » et la « corruption et les comportements non éthiques ». Les fraudes sont évaluées en fonction de leur gravité qui est déterminée à partir de leur montant mais aussi d'autres critères comme le risque réputationnel et le risque commercial pour la BU et pour le groupe. Depuis 2020, un comité de prévention des fraudes a été institué au sein du Groupe. Il réunit l'ensemble des directions parties prenantes avec comme objectif un renforcement continu du dispositif de prévention des fraudes. En 2021, une nouvelle formation en ligne sur la prévention des fraudes aux faux ordres de virement a été lancée auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe concernés. Son déploiement s'est poursuivi sur 2022, notamment auprès des collaborateurs ayant rejoint le groupe récemment.

4.6.3.3.4 Former et sensibiliser nos collaborateurs et parties prenantes

Programme de formation anticorruption, prévention de la fraude et conformité au droit de la concurrence

Veolia organise, de manière récurrente, des formations dans les domaines de l'éthique et de la conformité. Ces programmes, régulièrement renouvelés et renforcés, portent sur la prévention des pratiques anticoncurrentielles, du risque pénal ainsi que de la fraude. Leur déploiement s'opère tant par le biais d'outils en *e-learning* que par des activités en présentiel.

Des formations spécifiques sur le code de conduite anticorruption et les pratiques anticoncurrentielles, au contenu défini par la direction de la conformité, sont régulièrement organisées. Ces formations sont obligatoires. Déployées par le réseau des campus de Veolia, sous la forme d'*e-learnings*, elles s'adressent à l'ensemble des managers du Groupe. En 2022, 29 700 salariés de Veolia ont ainsi été concernés par la formation en ligne obligatoire.

Dans une perspective plus globale, les responsables conformité des zones ont la charge de définir au niveau des BU, en lien étroit avec les directions de ressources humaines et sur la base d'une approche par les risques, un plan de formation conformité spécifique à chacune de leurs zones. En application de ce plan, des formations complémentaires peuvent être dispensées aux collaborateurs occupant des fonctions sensibles.

Code de conduite anticorruption

Le code de conduite anti-corruption, adopté par le comité exécutif en 2018, décrit les principes et actes destinés à respecter l'engagement du Groupe à prohiber, sans réserve, toute forme de corruption et comportements assimilés ou équivalents et à se conformer aux réglementations et meilleures pratiques en ce domaine.

Il s'applique au sein de toutes les sociétés contrôlées directement ou indirectement par Veolia, en France et dans tous les pays dans lesquels elles sont implantées ou y exercent des activités, quelles qu'en soient les formes juridiques.

Toutes les zones et *Business Units* doivent déployer le code sur leurs périmètres respectifs. En France et dans certains pays, sa mise en œuvre passe par l'intégration du code dans les règlements intérieurs des entités juridiques en question. Au sein de Veolia Environnement, le règlement intérieur ainsi modifié est entré en vigueur le 15 juillet 2018. Pour la France, le code de conduite a été présenté en comité d'entreprise. Hors de l'Hexagone, les modalités de communication et de mise en œuvre du code dépendent des exigences légales locales.

Ce code de conduite anticorruption fait l'objet d'une présentation en saynètes illustrant les scénarios de corruption présentés dans le document, ceci afin de faciliter une meilleure appropriation de cet enjeu par les collaborateurs du Groupe. Chaque situation est complétée d'éclairages, de renvois au texte du code de conduite anticorruption et de conseils pratiques. Ce guide illustré constitue un outil de sensibilisation et de formation facilement partageable qui vient en complément d'autres actions déployées par le Groupe telles que des modules d'*e-learning* ou des ressources mises à disposition des salariés via notamment le site intranet de la direction de la conformité.

Poursuite des actions de communication « Éthique et conformité »

Veolia communique de façon régulière sur le thème de la prévention de la corruption. Ainsi, en 2021, le Groupe a mené une campagne de communication intitulée « Éthique & Conformité », dont l'objectif était de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs du Groupe à ces enjeux, et ce sur une période de plusieurs mois. Elle a été déclinée via de multiples supports (vidéos, messages des instances dirigeantes, affichage, présentations lors de réunions d'équipe...) de manière à toucher et impliquer une audience maximale. Cette campagne matérialise les engagements « non négociables » en matière d'éthique et de conformité pris par le Groupe, dans le cadre de sa raison d'être et plus largement.

Dans la continuité de cette action, la directrice générale de Veolia, à l'occasion de l'édition 2022 de la Journée mondiale de lutte contre la corruption, a tenu à réitérer auprès des collaborateurs du Groupe toute l'importance que celui-ci accorde au respect des règles d'éthique et de conformité.

4.6.3.3.5 Contrôler et améliorer les processus

Évaluation générale du dispositif de conformité de Veolia

Le Groupe mène annuellement une campagne d'évaluation qui porte sur les principales composantes de son dispositif de conformité :

- prévention de la corruption (Sapin II) ;
- représentation d'intérêts (lobbying) ;
- protection des données personnelles ;
- devoir de vigilance ;
- pratiques anticoncurrentielles.

La quasi-totalité des entités de Veolia sont amenées à participer à cette campagne.

Cette dernière privilégie l'évaluation et non l'autoévaluation. Ainsi, les BUs doivent tout d'abord justifier les réponses qu'elles fournissent. Par la suite, ces éléments sont revus par la direction conformité Groupe, qui en apprécie la justesse et le niveau de maturité. À ce titre, la fonction conformité exerce un contrôle de second niveau à l'égard du dispositif existant. À l'issue de la campagne, les résultats font l'objet d'une présentation au comité des comptes et de l'audit du Groupe.

Initiatives de certification ISO 37001

ISO 37001 est la norme internationale relative aux systèmes de management anticorruption. À cet égard, un certain nombre de zones du Groupe sont actuellement certifiées, ou sont en voie de l'être prochainement. Ainsi, toutes les BUs de l'Amérique latine-Péninsule ibérique disposent d'au moins une entité certifiée. La zone Europe centrale et orientale, pour sa part, dispose à fin 2022 de 49 sociétés certifiées réparties sur huit BU et poursuit le déploiement de la norme dans son périmètre. En 2022, des travaux ont été menés au sein de la zone Eau France en vue d'obtenir également cette certification. Ces initiatives témoignent des efforts du Groupe et de son engagement en matière de prévention et de lutte contre la corruption.

Élaboration d'un dispositif de contrôles comptables et non-financiers anticorruption

En 2022, un travail d'identification de contrôles anti-corruption a été engagé dans le cadre d'un projet interne associant plusieurs directions centrales des fonctions risques et contrôles. L'objectif du projet était de mettre en place un dispositif adapté aux risques propres de l'entreprise sur la base des enseignements de la cartographie des risques de corruption.

4.6.4 DROITS DE L'HOMME

4.6.4.1 Risques et opportunités

En raison de l'étendue géographique de ses activités, le Groupe est exposé au non-respect, par des parties prenantes, notamment externes (sous-traitants, fournisseurs), des principes édictés par la politique droits de l'Homme du Groupe (*cf.* section 2.2.2.4 *supra* relatifs notamment aux risques réglementaires, éthiques et juridiques). Veolia met donc en œuvre une diligence adaptée afin d'en garantir le respect.

Le programme droits de l'Homme de Veolia vise à conserver la confiance des parties prenantes internes et externes, à renforcer l'attractivité et la différenciation commerciale du Groupe ainsi qu'à préserver sa réputation. Ce programme s'inscrit dans la démarche de la raison d'être du Groupe.

4.6.4.2 Politique et engagements

Depuis son adhésion en 2003 au Pacte mondial des Nations unies (Global Compact), Veolia en soutient et promeut les principes dans sa sphère d'influence, et en particulier en ce qui concerne la reconnaissance du droit de négociation collective et la lutte contre les discriminations dans le monde professionnel. Le respect de ces droits fondamentaux et de ces engagements pour un développement durable s'inscrit naturellement dans la politique des droits de l'Homme définie par le Groupe. La formalisation de cette dernière en 2016 a conduit à la création du comité des droits de l'Homme et de vigilance qui est en charge de superviser le dispositif droits de l'Homme au sein de Veolia (*cf.* section 4.6.2.2 *supra*).

Ainsi, le Groupe s'engage depuis des années pour le respect des droits de ses salariés, de ses sous-traitants et fournisseurs mais aussi de ceux des communautés situées dans les territoires où il intervient. Cet attachement se retrouve formulé dans ses engagements pour un développement durable (*cf.* section 4.1.1 *supra*) ainsi que dans les valeurs fondamentales et principes édictés dans son Guide Éthique (*cf.* section 4.6.1.1 *supra*).

La politique droits de l'Homme de Veolia se concentre sur huit enjeux prioritaires :

- trois enjeux liés aux droits des populations concernées par ses activités :
  - le droit à un environnement sain et à la protection des ressources,
  - le droit à l'eau et à l'assainissement,
  - les droits et le respect des modes de vie des communautés locales ;
- cinq enjeux liés aux droits fondamentaux au travail :
  - l'élimination du travail forcé,
  - l'abolition du travail des enfants,
  - l'élimination des discriminations,
  - la promotion de la liberté d'association et de négociation collective,
  - le droit à un environnement de travail sain et sécurisé.

La direction des ressources humaines et la direction de la conformité sont engagées avec les autres directions fonctionnelles du Groupe et l'ensemble des entités à faire respecter ces droits.

Le droit à un environnement sain et à la protection des ressources

Ces préoccupations ont un écho particulier pour Veolia car elles sont au cœur de ses métiers. La section 4.2 *supra* présente des éléments détaillés concernant ces deux thématiques.

Le droit à l'eau et à l'assainissement

Ces deux sujets représentent des enjeux essentiels pour Veolia du fait de son histoire et de ses missions. Ils sont détaillés dans les sections 4.1.1, 4.1.2 et 4.3.3 *supra*.

Les droits et modes de vie des communautés locales

Veolia est attaché à la reconnaissance des droits et modes de vie des communautés au sein desquelles ses activités se déploient. Le Groupe met ainsi en œuvre des initiatives nombreuses et variées afin d'entretenir un dialogue permanent avec les habitants de ces territoires (*cf.* 4.3.2.3.2 *supra*).

L'élimination du travail forcé ou obligatoire

Veolia interdit toute forme de travail forcé ou obligatoire. Ces engagements sont rappelés dans le Guide Éthique, en particulier s'agissant du respect des normes fondamentales internationales du travail et de l'interdiction du travail forcé dans l'ensemble de ses exploitations. Cette interdiction s'applique également à toute forme d'esclavage moderne et de traite des êtres humains.

L'abolition du travail des enfants

Veolia proscrit strictement le travail des enfants. Dans certains cas particuliers, notamment les situations d'apprentissage en alternance, des mineurs peuvent travailler dans le respect des dispositifs réglementaires applicables. Ces engagements sont rappelés dans le Guide Éthique, en particulier s'agissant du respect des normes fondamentales internationales du travail et de l'interdiction du travail des enfants.

La lutte contre les discriminations

Les engagements de Veolia sont présentés dans la section 4.4.5.3 *supra*.

La liberté d'association et la reconnaissance du droit de négociation collective

Les engagements de Veolia sont présentés dans la section 4.4.5.2 *supra*.

Le droit à un environnement de travail sain et sécurisé

Les engagements de Veolia sont présentés dans la section 4.4.3 *supra*.

Veolia se place ainsi clairement dans une démarche de progrès constant face aux enjeux auxquels il est confronté.

À cette fin, le Groupe sollicite l'avis de différentes parties prenantes externes particulièrement attentives au sujet : organisations internationales, associations spécialisées et entreprises.

4.6.4.3 Actions et résultats

4.6.4.3.1 Définir, piloter et coordonner le programme des droits de l'Homme

Gouvernance du programme

Le comité des droits de l'Homme et vigilance constitue l'organe de coordination de l'enjeu des droits humains et libertés fondamentales pour Veolia. Présidé par le secrétaire général du Groupe et animé par la direction de la conformité, il est responsable du bon déploiement de la politique droits de l'Homme de Veolia, de son appropriation par les collaborateurs et du suivi des plans d'action. En 2022, le comité s'est réuni à trois reprises de manière à garantir l'effectivité de cette politique.

L'apport du réseau international

La direction de la conformité exerce son rôle relatif aux droits de l'Homme en s'appuyant sur un réseau de responsables conformité couvrant l'ensemble du Groupe (*cf.* section 4.6.3.3.1 *supra*). La coordination et l'animation de ce réseau sont assurées par un responsable droits de l'Homme et vigilance rattaché à la direction de la conformité. Dans le cadre de ce dispositif, les responsables conformité ont participé régulièrement au comité des droits de l'Homme et de vigilance de Veolia au cours de 2022.

4.6.4.3.2 Identifier et évaluer les risques

Veolia identifie les risques liés aux droits de l'Homme et au devoir de vigilance par le biais de différents outils et méthodes.

Cartographie des risques droits de l'Homme

Une actualisation de la cartographie des risques droits de l'Homme a été réalisée en 2020 par le biais d'une enquête. Elle s'appuie sur une méthodologie développée par la direction des risques, combinant les résultats d'études effectuées au niveau Groupe avec des contributions issues des entités opérationnelles. À la différence des précédents exercices, l'enquête 2020 a couvert l'ensemble du périmètre du Groupe. Elle a également été repensée de manière à s'articuler autour des thématiques suivantes : droits humains au sein des *Business Units* ; parties prenantes externes ; dispositifs de gestion Groupe de l'enjeu des droits de l'Homme.

S'inscrivant dans un temps long, les conclusions de ces travaux ont servi de base au pilotage du dispositif droits de l'Homme de Veolia en 2022.

Évaluation des tiers

Veolia s'appuie sur un dispositif d'évaluation des tiers qui comprend différentes composantes.

Le Groupe fait notamment appel à un prestataire externe afin d'évaluer la performance de ses fournisseurs stratégiques et/ou à risque, entre autres dans les domaines des droits fondamentaux, sociaux et environnementaux. Ces évaluations couvrent ainsi 21 critères tels que l'eau, les pollutions locales, le dialogue social, le travail des enfants et le travail forcé.

En 2020, la filière achats a renforcé sa capacité d'évaluation des tiers via la mise en œuvre d'un questionnaire RSE ciblant les fournisseurs les plus à risque, à l'occasion des appels d'offres menés par le Groupe.

Les évaluations réalisées dans le cadre du processus dit « Grands projets » (*cf.* 4.6.3.3.2 *supra*) prennent également en compte l'enjeu des droits humains.

4.6.4.3.3 Identifier et gérer les alertes

Dispositif d'alerte

Le dispositif d'alerte Groupe permet de traiter les incidents liés aux atteintes aux droits de l'Homme et aux libertés fondamentales, enjeux au sujet desquels Veolia exerce une vigilance soutenue. Le dispositif d'alerte est ouvert aux tiers. Le fonctionnement de celui-ci est précisé à la section 4.6.3.3.3 *supra*.

4.6.4.3.4 Former et sensibiliser nos collaborateurs et parties prenantes

Déploiement du Guide Éthique actualisé

Le Guide Éthique présente les valeurs et principes appliqués dans le cadre de ses activités. Sa dernière version réaffirme l'attachement de

Veolia à se conformer entre autres aux initiatives internationales majeures que sont le Pacte mondial des Nations unies, le droit international relatif aux droits de l'Homme et les principes directeurs de l'OCDE applicables aux entreprises internationales.

Élaboration d'une formation droits humains en ligne

Un *e-learning* « Droits de l'Homme » a été développé au cours de 2022. Sa conception fait suite aux conclusions de l'enquête droits humains réalisée en 2020. Cette formation a vocation à être déployée au profit des collaborateurs du Groupe.

Sensibilisation des fournisseurs

La charte des fournisseurs de Veolia, « Nos principes fondamentaux de la relation fournisseurs », a pour ambition d'engager et de responsabiliser les fournisseurs de Veolia notamment en matière de droit social et de protection de l'environnement.

Par ailleurs, dans le contexte des évaluations, il est demandé aux fournisseurs de prendre en compte les recommandations issues de celles-ci et de mettre en œuvre des plans d'actions correctives si besoin et d'impliquer dans cette démarche leurs propres fournisseurs et sous-traitants.

La politique conformité achats est exposée dans la section 4.3.2.3.4 *supra*.

Sensibilisation achats responsables

Les achats constituent une thématique essentielle dans le cadre des engagements pris par Veolia en matière de développement durable. Afin d'atteindre ses objectifs, le Groupe a entamé une démarche progressive ciblant en priorité les équipes achats. En 2019, pour renforcer le déploiement du programme de conformité achats, Veolia a lancé un programme de certification de ses acheteurs au travers d'un *e-learning* développé conjointement avec le Campus Veolia. En 2022, un *e-learning* « Conformité & RSE Achats » actualisé et renforcé a permis de former 989 acheteurs et responsables conformité. Des formations à l'évaluation des fournisseurs sont réalisées chaque année avant la campagne annuelle, en français, anglais et espagnol, pour toutes les BUs du Groupe. En 2022, des webinaires fournisseurs ont été organisés en Pologne et au Chili.

4.6.4.3.5 Contrôler et améliorer les processus

Contrôle et évaluation

En 2022, le Comité des droits de l'Homme et de vigilance (CDHV) s'est attaché à examiner l'avancement des plans d'action opérationnels et fonctionnels engagés.

L'activité du CDHV bénéficie de la participation du Groupe à l'association Entreprises pour les droits de l'Homme qui constitue un forum d'échanges entre pairs visant à consolider et diffuser les bonnes pratiques en matière de droits humains. Le CDHV met ainsi à profit le retour d'expérience des membres de cette organisation, notamment en ce qui concerne le pilotage du plan de vigilance du Groupe (*cf.* section 4.7 *infra*).

Dans le cadre de l'évaluation annuelle du dispositif de conformité du Groupe (*cf.* section 4.6.3.3.5 *supra*), le respect des exigences liées au devoir de vigilance (droits humains, santé-sécurité, environnement, achats responsables) fait l'objet d'une revue approfondie. Les résultats de ces travaux sont présentés et discutés à l'occasion du CDHV.

Clause de développement durable

Obligatoire, la clause de développement durable est intégrée dans les nouveaux contrats, les contrats renouvelés, ou ceux qui font l'objet d'un avenant avec les fournisseurs et sous-traitants. Elle vise à prévenir les risques liés aux règles d'éthique et de droit social (droits de l'Homme, travail des enfants, corruption, etc.). Le déploiement de cette clause est passé de 88 % à 93 % entre 2021 et 2022 (*cf.* section 4.3.2.3.4 *supra*).

4.6.5 AUTRES PROGRAMMES DE CONFORMITÉ

4.6.5.1 Protection des données

Le Groupe s'est organisé pour s'assurer de l'application des dispositions nationales et du règlement européen relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel (RGPD), tout en conservant une priorité à l'égard des entités entrant dans le champ d'application du RGPD. Cette démarche contribue également au renforcement constant des mesures de protection des données afin de limiter les risques liés aux systèmes d'information et à la perte de données. Elle s'articule autour de la déclinaison des principes de la Politique de protection des données personnelles. Ainsi, la direction de la conformité du Groupe définit des lignes directrices dédiées destinées à renforcer la protection des données des collaborateurs, des candidats, des clients ainsi que les personnes physiques représentant les parties prenantes du Groupe traitées par Veolia. L'ensemble des standards du Groupe fait ensuite l'objet d'une déclinaison par les *Business Units* afin de s'adapter aux spécificités des législations locales.

En 2022, le Groupe a poursuivi le renforcement de son organisation en réseau, qui assure le déploiement des standards communs de protection des données tels que définis par la direction de la conformité du Groupe. Le pilotage de ce déploiement est assuré par le *Global Data Protection Officer* (GDPO), également DPO de Veolia Environnement SA, qui exerce ses fonctions sous la responsabilité du directeur de la conformité du Groupe. Le GDPO collabore avec les directions systèmes d'information (IS&T), juridique et de la sûreté du Groupe (Team DPO) et coordonne un réseau de *Data Protection Officers* (DPOs), de *Data Protection Correspondents* (DPC) couvrant toutes les BUs du Groupe, lesquels sont dotés de relais (*Data Protection Managers*) au sein de chaque entité.

Le Groupe prend les mesures nécessaires afin de répondre efficacement aux demandes d'exercice des droits dans les délais impartis, grâce à la mise en place d'une organisation appropriée au travers de ses DPO et de processus de remontées internes. À notre connaissance, toutes les demandes de personnes physiques exerçant l'un de leurs droits ont été adressées par l'entité du Groupe concernée, sans que cela ne donne lieu à des sanctions de la part des autorités de contrôle.

Par ailleurs, en 2022, Veolia Environnement a poursuivi le déploiement de son processus de *Design and Legal Authority*, commun aux directions IS&T, sûreté, conformité et juridique, destiné à garantir une bonne cohérence et le meilleur niveau possible de protection des données personnelles. Ce processus permet l'évaluation de plusieurs centaines d'outils informatiques annuellement (évaluation de l'architecture technique, des normes de sécurité, de l'expérience utilisateur et des documents juridiques en particulier pour ce qui concerne la protection des données personnelles, les limites de responsabilité correspondantes et les politiques de licence).

Le Groupe s'est également investi dans l'intégration des nouvelles mesures édictées par la Commission européenne en juin 2021 relatives, d'une part, aux clauses contractuelles types entre les responsables du traitement et les sous-traitants et, d'autre part, aux clauses contractuelles types pour le transfert de données à caractère personnel vers des pays tiers.

Ces mesures ont imposé la reprise des travaux engagés par la direction juridique pour s'assurer de la conformité au RGPD des contrats avec les fournisseurs du Groupe. Ce processus d'actualisation s'est poursuivi au cours de l'année 2022.

Dans le cadre de son contrôle interne conformité, Veolia réalise annuellement une évaluation du programme de conformité déployé par ses entités aux fins de renforcer la protection des données. Ce processus d'évaluation vise à mesurer la progression du niveau de maturité de chacune des entités et leur capacité à prévenir les risques d'atteinte à la protection des données des personnes. Cette évaluation qui intègre le déploiement des normes et procédures du Groupe fait l'objet d'un processus d'amélioration continue.

4.6.5.2 Conformité environnementale

La gestion et la protection de l'environnement font l'objet d'un suivi attentif de la part des pouvoirs publics de par les enjeux qu'elles représentent. Cette préoccupation se traduit par l'existence de très nombreuses réglementations en la matière, auxquelles Veolia est tenu de se conformer. Afin d'assurer un haut niveau de performance et de satisfaire ainsi aux obligations qui lui incombent, le Groupe a défini une politique environnementale ambitieuse et matérialisée par la mise en œuvre d'un système de management interne dédié (*cf.* section 4.2.1 *supra*). En 2022, ce dispositif a fait l'objet d'améliorations visant à en simplifier la nomenclature de risques de manière à la rendre plus universelle et ainsi plus opérationnelle pour les BU.

4.6.5.3 Cadre général de la représentation d'intérêts (lobbying)

Veolia contribue activement aux réflexions, consultations et travaux relatifs à l'évolution de la gestion des services à l'environnement menés par les décideurs publics internationaux, européens et nationaux, les associations professionnelles, les *think tanks* et les ONG. Ces actions sont menées, conformément aux réglementations applicables, dans le prolongement de son adhésion aux initiatives de Global Compact, dans le cadre général du Guide Éthique du Groupe et en cohérence avec son code de conduite anticorruption.

Veolia Environnement est inscrit sur plusieurs registres de transparence et notamment :

- au registre de transparence, registre des représentants d'intérêts de la Commission européenne et du Parlement européen (depuis 2009) ;
- aux États-Unis, sur le registre lobbying disclosure ;
- en France, sur le répertoire numérique public géré par la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (HATVP). Le Groupe est également inscrit sur le registre du Sénat qui a maintenu l'inscription des représentants d'intérêts sur une liste qui lui est propre.

Parallèlement, les collaborateurs exerçant (ou susceptibles d'exercer) des activités de représentation d'intérêts ont été, en coordination avec la direction de la conformité du Groupe, sensibilisés au double objectif de respect des règles de déontologie et d'obligation de déclaration.

En juin 2019, Veolia s'est doté d'une norme interne qui concerne la conduite à adopter dans le cadre de l'adhésion et de la participation à des associations professionnelles. Cette procédure vise notamment à assurer que la représentation d'intérêts respecte les meilleurs standards en vigueur.

Conformément au renforcement des obligations déclaratives en France et à l'extension du dispositif aux activités menées auprès de certains décideurs publics locaux, entrés en vigueur en juillet 2022, Veolia a adapté son dispositif interne, de manière à satisfaire aux obligations légales en la matière.

Par ces règles et ces démarches, le Groupe marque son engagement à respecter et à faire respecter les règles mises en place par les différents pays et institutions afin d'assurer la transparence et la conformité des actions de représentation d'intérêts.

4.6.5.4 Prévention relative aux délits d'initiés

Pour prévenir le risque de délit d'initié, la Société a adopté un code de conduite régissant les opérations réalisées sur ses titres. La directrice générale et les membres du comité exécutif étant considérés comme des initiés permanents, les opérations sur les titres de la Société ne leur sont autorisées que pendant des périodes définies et sous réserve qu'ils ne soient pas détenteurs, durant ces périodes, d'informations privilégiées. Ces dispositions concernent également les initiés dits « occasionnels ». Le code de conduite des opérations sur titres de la Société prend en compte l'évolution des obligations mises à la charge des émetteurs ou de leurs dirigeants, concernant notamment la tenue et la mise à jour des listes d'initiés et les obligations de déclaration des opérations sur titres par les dirigeants de haut niveau de la Société et les personnes qui leur sont étroitement liées.

4.6.5.5 Pays sensibles

Du fait de son implantation internationale, Veolia mène des activités dans certains pays à l'égard desquels des autorités nationales ou instances internationales ont édicté des restrictions. Le Groupe est également susceptible d'entrer en contact avec des personnes à l'encontre desquelles des mesures restrictives pourraient avoir été mises en œuvre.

Afin de prévenir tout risque lié à l'éventuelle violation de telles mesures restrictives, Veolia a déployé une procédure dont l'objectif est de s'assurer de la conformité des activités du Groupe aux réglementations en vigueur concernant les régimes de sanctions. Cette procédure prévoit que toute activité, nouvelle ou existante, dans des pays ou en lien avec des personnes susceptibles d'être concernés par un régime de sanction fasse l'objet d'une analyse préalable par la direction de la conformité permettant d'évaluer tout risque et de réaliser un suivi *a posteriori* du projet validé.

4.7 Plan de vigilance

Cette section présente la synthèse de la mise en œuvre par Veolia Environnement des exigences imposées par la loi sur le devoir de vigilance. La loi n° 2017-399 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre requiert de leur part l'établissement d'un plan de vigilance (Plan). Ce dernier repose notamment sur des « mesures de vigilance raisonnable propres à identifier les risques et prévenir les atteintes graves envers les droits humains et libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement ».

Conformément à la législation en vigueur, Veolia Environnement a développé un plan de vigilance. Le périmètre de ce dernier couvre l'ensemble du Groupe.

Une version détaillée du Plan a également été préparée. Elle est accessible sur le site du Groupe via le lien suivant : https://www.veolia.com/fr/groupe/profil/conformite-vigilance.

4.7.1 CONFORMITÉ DU PLAN PAR RAPPORT À LA LOI

Le Plan intègre les cinq piliers requis par la loi sur le devoir de vigilance, à savoir :

- une cartographie des risques ;
- des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs ;
- des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves ;
- un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques ;
- un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

La loi prévoit un compte rendu de mise en œuvre qui est présenté ci-après.

4.7.2 COMPTE RENDU DE MISE EN ŒUVRE 2022

Veolia a veillé, tout au long de 2022, à ce que le dispositif mis en œuvre dans le cadre de la loi sur le devoir de vigilance satisfasse aux exigences de celle-ci. À ce titre, les actions suivantes peuvent être relevées :

- intégration des activités Suez : dans le cadre du rapprochement entre Suez et Veolia, le dispositif du Groupe en matière de devoir de vigilance a été progressivement étendu aux entités Suez, et ce, au fur et à mesure de leur absorption ;
- perfectionnement du Système de management environnemental et industriel (SMEI) du Groupe : la campagne 2022 du SMEI a donné lieu à une simplification de la nomenclature des risques environnementaux et industriels, ceci afin de la rendre plus opérationnelle pour les Business Units (BU) ;
- développement d'une formation en ligne portant sur les droits de l'homme : cet e-learning a pour ambition de sensibiliser les collaborateurs du Groupe sur les enjeux liés aux droits humains. Ce module vient ainsi enrichir le volet communication du dispositif de vigilance mis en œuvre par Veolia.

Les améliorations apportées au dispositif du devoir de vigilance du Groupe telles que décrites ci-dessus s'inscrivent dans une démarche de progrès à l'esprit de la loi.

4.8 Synthèse des informations au titre de la déclaration de performance extra-financière

Conformément aux articles L. 225-102-1, L. 22-10-36 et R. 225-105 du Code de commerce français, Veolia Environnement présente les informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, ainsi que les effets de cette activité quant au respect des droits de l'Homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.

À la lumière de son modèle d'affaires (*cf.* chapitre 1, section 1.2.2 *supra*), Veolia a identifié les principaux risques liés à ses activités pour chacune des catégories d'information requise.

En 2017, Veolia a réalisé une cartographie de ses enjeux de RSE. Ces enjeux ont été cotés au regard de leur impact tant pour ses parties prenantes que pour le Groupe. En 2019, Veolia a précisé cette cartographie en explicitant les risques et opportunités associés à chaque enjeu. Une actualisation a été opérée en 2020.

Veolia a ensuite effectué une analyse de cohérence entre :

- sa cartographie des enjeux de RSE (risques et opportunités) ; et
- sa cartographie des facteurs de risques Groupe (*cf.* chapitre 2, section 2.2 *supra*).

L'angle d'analyse de ces deux cartographies diffère : l'analyse des enjeux de RSE prend en compte l'impact sur les parties prenantes du Groupe, en plus de l'impact sur l'activité du Groupe. De plus, dans une approche prudentielle, le Groupe a choisi de retenir un niveau de criticité plus bas pour les risques extra-financiers. Ces différences de méthodes donnent ainsi lieu à deux cartographies distinctes. Néanmoins, Veolia s'est assuré de la continuité de ces cartographies.

Principes	Section	Page
Notes méthodologiques	4.9	315
Avis sur la conformité et la sincérité des informations	4.10	317
Modèle d'affaires et création de valeur		
Modèle d'affaires	1.2.2	28
Raison d'être	1.1.2	23
Engagement pour une performance environnementale, sociale et sociétale	Intro du 4 et 4.1	204 et 206

Risques et opportunités		Description des risques, politiques et résultats		Lien avec la raison d'être et les objectifs de performance plurielle
		Section	Page	
Conséquences environnementales de l'activité de Veolia				
Ressources naturelles	**Risques** • Pas de risques majeurs **Opportunités** • Solutions pour l'économie circulaire	4.2.2 4.2.1	218 214	**Économie circulaire**
Dérèglement climatique	**Risques** • Émissions de GES des sites exploités • Interruption des services en cas d'événement climatique extrême **Opportunités** • Solutions d'efficacité énergétique, de recours aux énergies renouvelable, de captage du méthane proposées à nos clients • Solutions d'adaptation au dérèglement climatique proposées à nos clients	4.2.3	223	**Lutte contre le dérèglement climatique**
Biodiversité et milieux	**Risques** • Pollution émise par les activités de Veolia • Dégradation de la biodiversité sur les sites à fort enjeu **Opportunités** • Solutions de traitement des pollutions difficiles proposées à nos clients • Solutions de préservation et de restauration de la biodiversité proposées à nos clients	4.2.4	238	**Protection des milieux et de la biodiversité**
Ressources en eau	**Risques** • Exploitation de sites en zone de stress hydrique **Opportunités** • Solutions de préservation des ressources en eau	4.2.5	247	**Gestion durable de la ressource en eau**
Conséquences sociétales de l'activité de Veolia				

Risques et opportunités		Description des risques, politiques et résultats		Lien avec la raison d'être et les objectifs de performance plurielle
		Section	Page	
Dialogue parties prenantes	**Risques** • Mécontentement ou contestation de la société civile ou des usagers de nos services **Opportunités** • Développement de partenariats et de nouveaux mécanismes de dialogue • Anticipation des attentes des parties prenantes externes • Légitimité à opérer	2.2.2.1 4.1.3	85 210	**Engagements de performance plurielle avec et pour les parties prenantes**
Développement territorial	**Risques** • Atteintes environnementales, sociales ou éthiques de nos fournisseurs et sous-traitants • Mécontentement ou contestation de la société civile ou des usagers de nos services **Opportunités** • Développement socio-économique local • Co-construction de nouveaux services et nouveaux mécanismes de dialogue adaptés aux enjeux locaux	2.2.2.2 et 2.2.2.4 4.3.2	97, 105, 106 et 107, 253	**Création d'emplois et de richesses dans les territoires**
Accès aux services	**Risques** • Mécontentement ou contestation de la société civile ou des usagers de nos services • Distribution d'eau de qualité non satisfaisante **Opportunités** • Solutions adaptées pour maintenir et développer un accès universel aux services • Solutions pour développer un accès fiable à de l'eau de qualité	2.2.2.1 2.2.2.1 4.3.3	85 264	**Accès aux services essentiels (eau et assainissement)**
Conséquences sociales de l'activité de Veolia				
Santé et sécurité	**Risques** • Risque d'accident ou de décès de nos salariés et sous-traitants **Opportunités** • Intégrité physique et mentale des salariés • Satisfaction et bien-être des salariés • Amélioration de la productivité et de la performance	2.2.2.2 4.4.3	95 273	**Sécurité au travail**
Développement professionnel et engagement	**Risques** • Perte d'employabilité de nos salariés • Manque d'engagement des salariés **Opportunités** • Développement des compétences des salariés • Satisfaction, bien-être et engagement des salariés	2.2.2.2 4.4.4	101 280	**Formation et employabilité des salariés** **Engagement des collaborateurs**
Respect des diversités, cohésion et dialogue social	**Risques** • Risques réglementaires, éthiques et juridiques **Opportunités** • Cohésion et stabilité sociale • Motivation et engagement des salariés	2.2.2.4 4.4.5	106 288	**Mixité**
Prévention de la corruption				
	Risques • Corruption **Opportunités** • Confiance des parties prenantes • Compétitivité et différenciation commerciale	2.2.2.4 4.6.3	106 304	**Éthique et conformité**

Risques et opportunités	Description des risques, politiques et résultats		Lien avec la raison d'être et les objectifs de performance plurielle
	Section	Page	
Respect des droits de l'Homme			
Risques			
• Non-respect des droits de l'Homme	2.2.2.4	106	
Opportunités	4.6.4	307	
• Confiance des parties prenantes			
• Compétitivité et différenciation commerciale			
Lutte contre l'évasion fiscale			
Le Groupe applique une politique fiscale, disponible sur le site internet, qui consiste :	-	-	
• à respecter toutes les lois et conventions fiscales internationales en vigueur ;	6.1 Note 12.3	441	
• à payer l'impôt juste ;			
• à s'assurer que le risque fiscal est géré ;			
• à appliquer des choix fiscaux qui correspondent à la substance économique de ses activités ;	2.1.1 et 2.1.5	76 et 81	
• à avoir une démarche responsable avec les autorités fiscales.	2.2.2.3	103	
Au titre de l'exercice 2022, aucune conséquence sur ce point n'a été constatée dans le cadre des activités du Groupe lors de la mise en œuvre des mesures de contrôle interne appropriées.			

Autres thématiques citées dans l'article L. 225-102-1

Informations relatives	Sections	Pages
• aux conséquences sur le changement climatique de l'activité de la Société et de l'usage des biens et services qu'elle produit ;	4.2.3	223
• à ses engagements sociétaux en faveur :		
• du développement durable,	4.1	206
• de l'économie circulaire,	4.2.2	218
• de la lutte contre le gaspillage alimentaire,	4.2.2.3.2.1 (encart « Lutter contre le gaspillage alimentaire »)	220
• de la lutte contre la précarité alimentaire,	Veolia n'estime pas être porteur de risque ou d'opportunité majeurs sur les sujets de lutte contre la précarité alimentaire et du respect du bien-être animal	
• du respect du bien-être animal, et		
• d'une alimentation responsable, équitable et durable ;	4.2.2.3.2.1 (exemple du partenariat avec Entofood)	220
• aux accords collectifs conclus dans l'entreprise et à leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés ;	4.4.5.2	288
• aux actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités et aux mesures prises en faveur des personnes handicapées.	4.4.5.3	291

Autres thématiques

Informations relatives	Sections	Pages
• Taxonomie	4.5	295

4.9 Méthodologie

Les informations sociales et environnementales figurant dans ce document sont extraites de la base de données internationale que Veolia a constituée pour établir son reporting social et environnemental. Les informations sociétales sont issues de cette même base ainsi que d'autres reportings du Groupe (financier et achats responsables) ou sont obtenues sur des périmètres géographiques ou business restreints ou auprès de services centralisés au niveau du Groupe.

- Les indicateurs ont été choisis afin de suivre en priorité : les performances relatives aux principaux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux du Groupe ;
- les effets de la politique sociale, environnementale et sociétale du Groupe ;
- les obligations réglementaires (article R. 225-105-1 du Code de commerce en France, article 173-IV de la loi de transition énergétique).

PÉRIMÈTRE

Le reporting social représente l'ensemble des sociétés consolidées dans les états financiers selon la méthode de l'intégration globale et celles dont le Groupe assure le management opérationnel et situées dans tous les pays où le Groupe emploie du personnel.

À compter de 2018, toute acquisition d'entité (externe au Groupe Veolia) réalisée durant l'année N, est prise en compte dans le périmètre social à compter du 1er janvier de l'année N+1. Cette règle permet une meilleure intégration des processus ressources humaines de Veolia, des standards sécurité et des engagements du Groupe.

Depuis 2016, dans un souci de cohérence avec le périmètre de reporting financier, les concessions de Chine ne sont plus dans le reporting social excepté pour les indicateurs définis dans le cadre des engagements pour un développement durable. Ainsi, le taux de fréquence et le taux de gravité des accidents de travail, le taux de salariés ayant bénéficié d'au moins une action de formation et le taux de couverture par une instance de dialogue social sont calculés en intégrant les concessions chinoises qui représentaient 4 426 salariés au 31 décembre 2022.

Depuis 2017, les salariés absents durant l'année complète pour des raisons autres que maladie professionnelle ou suite à un accident du travail sont déduits du calcul du nombre de jours calendaires d'absence. Ils sont également décomptés du calcul de l'effectif en équivalent temps plein (ETP).

En 2022, les heures de formation correspondent à la période du 1er Janvier au 31 décembre de l'année. La seule exception concerne le Japon qui capte les heures de formation entre le 1er décembre N-1 au 30 novembre N. Cette règle est applicable jusqu'à fin 2023.

L'indicateur mixité de la performance plurielle fait référence au Top 500 des cadres supérieurs du Groupe. Il s'agit, au sein du Groupe Veolia, des salariés dirigeants occupant un poste gradé 16 et plus par la méthode *Global Grading System* du cabinet Willis Towers Watson.

Depuis 2020, pour évaluer l'impact éventuel de la crise sanitaire sur les données sociales, un indicateur a été créé pour permettre d'enregistrer les absences en jours calendaires liées à cette période (isolement, chômage partiel, garde d'enfants).

Le reporting environnemental couvre les activités liées à l'exploitation des services publics d'eau ou d'assainissement, les activités de collecte, transfert et traitement de déchets ainsi que les activités de nettoyage et maintenance industrielles et les services énergétiques (réseaux de chaleur et de froid, utilités industrielles et services énergétiques aux bâtiments). Sur ce périmètre, le reporting couvre l'ensemble des activités dont le Groupe possède le contrôle opérationnel. Les activités exclues en 2022 sont estimées à environ 4 % du chiffre d'affaires total et se répartissent entre quelques activités d'exploitation restant à intégrer et les activités à faible impact environnemental (fonctions support, bureaux d'études et établissements de formation).

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 1er janvier au 31 décembre de l'année 2022.

PROTOCOLES

Dans les cas où il n'existe pas de référentiel externe de reporting reconnu et pertinent, le Groupe a défini ses propres procédures de reporting, inspirées des bonnes pratiques et des projets de normes internationales, décrivant la méthodologie de recueil, de mesure, de calcul, de contrôle, d'analyse et de consolidation des données.

Les protocoles de reporting environnemental et sociétal sont disponibles en français et en anglais pour les entités et sur le site internet de Veolia (www.veolia.com). Le référentiel de reporting social est disponible pour les entités en français, anglais, allemand, espagnol, et portugais.

CONSOLIDATIONS ET CONTRÔLES

Des contrôles automatisés sont effectués au niveau des entités grâce au progiciel utilisé. Les données sont consolidées et contrôlées que par la direction des ressources humaines et la direction du soutien aux métiers et de la performance du Groupe pour ce qui concerne respectivement les indicateurs sociaux et environnementaux. Les indicateurs sociétaux qui ne sont pas issus des reportings social ou environnemental, sont consolidés et contrôlés par la direction/entité concernée (financière, achats, la Fondation) puis par la direction de la performance plurielle et développement durable.

L'ensemble des informations publiées par le Groupe dans le chapitre 4 font l'objet d'une vérification externe spécifique. Pour l'exercice 2021, les indicateurs identifiés par le symbole (√) ont été vérifiés avec un niveau d'assurance raisonnable.

LIMITES MÉTHODOLOGIQUES

Il est important de noter que les indicateurs peuvent présenter des limites méthodologiques du fait :

- de l'absence d'harmonisation des législations nationales ou internationales ;
- de l'hétérogénéité des données gérées et des outils dans les nombreuses filiales du Groupe ;
- de changements de définition pouvant affecter leur comparabilité ;
- des particularités des lois sociales de certains pays ;
- des modalités pratiques de collecte ;
- de la disponibilité des données sources à la date du reporting.

Les indicateurs sont à interpréter pour certains avec précaution, notamment pour les moyennes, puisqu'il s'agit de données mondiales qui requièrent une analyse plus fine au niveau des zones géographiques, des pays ou des métiers concernés.

La production de méthane des sites de stockage ne pouvant être mesurée sur site, celle-ci est modélisée suivant la méthodologie *Tier 2* du GIEC. Ce modèle est recalculé annuellement et repose sur la prise en compte des paramètres suivants pour chaque site : les tonnages historiques (depuis l'ouverture du site si disponible), les données climatiques (pluviométrie, température...) et la composition type des déchets entrants (Modecom, Gas Sim, GIEC...).

4.10 Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2022

À l'assemblée générale,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant ou OTI ("tierce partie"), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1884 [1], nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Nous avons également, à votre demande, mené des travaux visant à exprimer une conclusion d'assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe √.

CONCLUSION D'ASSURANCE MODÉRÉE

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

CONCLUSION D'ASSURANCE RAISONNABLE SUR UNE SÉLECTION D'INFORMATIONS EXTRA-FINANCIÈRES

A notre avis, sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans les parties « Nature et étendue des travaux » et « Nature et étendue des travaux supplémentaires sur les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe √ », et des éléments que nous avons collectés, les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe √ dans la Déclaration ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

PRÉPARATION DE LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration (ou disponibles sur le site internet ou sur demande au siège de l'entité).

[1] *Accréditation Cofrac Inspection, n°3-1884, portée disponible sur le site www.cofrac.fr*

LIMITES INHÉRENTES À LA PRÉPARATION DES INFORMATIONS

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

RESPONSABILITÉ DE L'ENTITÉ

Il appartient à la direction de :

- sélectionner ou établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- préparer une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- préparer la Déclaration en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant ; ainsi que
- mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie par le Conseil d'administration.

RESPONSABILITÉ DU COMMISSAIRE AUX COMPTES DÉSIGNÉ OTI

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

A la demande de l'entité et en dehors du champ de l'accréditation, il nous appartient également d'exprimer une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par l'entité présentées en Annexe et identifiées par le signe √ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

DISPOSITIONS RÉGLEMENTAIRES ET DOCTRINE PROFESSIONNELLE APPLICABLE

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, notamment l'avis technique de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, *Intervention du commissaire aux comptes, intervention de l'OTI – Déclaration de performance extra-financière,* tenant lieu de programme de vérification, et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée)[2].

[2] *ISAE 3000 (révisée)* - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

INDÉPENDANCE ET CONTRÔLE QUALITÉ

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

MOYENS ET RESSOURCES

Nos travaux ont mobilisé les compétences de treize personnes et se sont déroulés entre janvier et mars 2023 sur une durée totale d'intervention d'une vingtaine de semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale, ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2ème alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'entité, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services, ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe. Pour certains risques[3], nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités[4].
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16, avec les limites précisées dans la Déclaration ;
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe, nous avons mis en œuvre :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
  - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices[4] et couvrent entre 21 % et 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

[3] *Risques de corruption et liés à l'intégrité des affaires ; Risques liés aux évolutions fiscales ; Risque de transformation lié à la Performance Plurielle.*

[4] *Veolia Australie ; Veolia Belgique ; Veolia Chine ; Veolia Colombie ; Veolia Enova – UAE ; Veolia Espagne ; Veolia Japon ; Veolia République Tchèque ; Veolia Royaume-Uni ; Veolia USA ; Veolia Eau Arménie ; Veolia Eau Chine ; Veolia Eau France ; VEDIF – Zone IDF Nord-Ouest ; Veolia Eau Equateur ; Veolia Eau Espagne ; Veolia Eau Hauts de France ; Veolia Energie Chine ; Veolia Energie Hongrie ; Veolia Energie Irlande ; Veolia Energie Pologne ; Veolia Energie Slovaquie ; Veolia Energie USA ; Veolia Energie République Tchèque ; Veolia Propreté Belgique ; Veolia Propreté Chine ; Veolia Propreté Espagne ; Veolia Propreté Royaume-Uni ; Veolia Propreté RVD BARA ; Veolia Propreté RVD Île-de-France ; Veolia Propreté RVD Sud-Ouest ; Veolia Propreté Taïwan ; SADE CGTH France ; Siège social Veolia Environnement (France).*

NATURE ET ÉTENDUE DES TRAVAUX SUPPLÉMENTAIRES SUR LES INFORMATIONS SÉLECTIONNÉES PAR L'ENTITÉ ET IDENTIFIÉES PAR LE SIGNE √

Concernant les informations sélectionnées par l'entité présentées en Annexe et identifiées par le signe √ dans la Déclaration, nous avons mené des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe « Nature et étendue des travaux » ci-dessus pour les Informations considérées les plus importantes mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi entre 46 % et 61 % des informations identifiées par le signe √.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par l'entité et identifiées par le signe √.

Paris-La Défense, le 21 mars 2023

KPMG S.A.

Baudouin Griton
Associé

Fanny Houlliot
Expert ESG
Centre d'Excellence ESG

Annexe

Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes

Informations sociales
Programme et autres mesures d'accompagnement au développement et à l'engagement des collaborateurs du Groupe
Démarche d'amélioration continue de la prévention, santé et sécurité
Réseau et actions de sensibilisation dédiés à la mixité
Nouvelle gouvernance en faveur de la formation et de l'employabilité

Informations environnementales
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux, notamment des risques de pollution
Engagements et actions en faveur de l'économie circulaire
Mesures prises pour réduire l'impact des activités sur le changement climatique
Dispositions prises favorables à la biodiversité
Actions en faveur de la préservation de la ressource en eau et résultats

Informations sociétales, commerciales, économiques et financières
Actions aux bénéfices des territoires
Solutions développées pour l'accès aux services essentiels
Mesures de contrôles anti-corruption
Dispositions en matière d'achats responsables et d'évaluation des fournisseurs

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants

Indicateurs clés de Performance Sociale	Niveau d'assurance
Effectif total fin de période et répartition par catégorie socioprofessionnelle, type de contrat, âge, genre et zone géographique	Raisonnable
Nombre d'heures de formation moyen par salarié par an	
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt	
Taux de gravité des accidents de travail	
Taux d'absentéisme (hors maternité et paternité)	
Taux de nomination des femmes sur la période 2020-2023 (parmi les Executive Resourcers)	Modéré
Taux de féminisation Executive Ressourcers	
Nombre de décès de salariés et de sous-traitants liés aux process	
Taux de rotation du personnel en CDI	
Part des salariés ayant bénéficié d'au moins une action de formation au cours de l'année	
Taux de couverture par une instance de dialogue social	
Taux d'engagement des collaborateurs	
Nombre de promotions au cours de l'année	

Indicateurs clés de Performance Environnementale	Niveau d'assurance
Production de déchets non dangereux	Raisonnable
Emissions directes de gaz à effet de serre (scope 1)	
Emissions indirectes de gaz à effet de serre liées aux achats d'énergie (scope 2)	
Rendement des réseaux d'eau potable	
Consommation d'énergie	
Volume de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia	Modéré
Taux de valorisation des mâchefers, résidus de l'incinération des déchets	
Taux de valorisation des déchets résiduels de combustion	
Production de déchets dangereux	
Emissions liées à l'achat de chaleur, d'électricité et de gaz pour distribution à travers les réseaux exploités par le Groupe (scope 3)	
Emissions liées à l'achat de produits et services (scope 3)	
Progression du plan d'investissements visant à éliminer le charbon en Europe d'ici à 2030	
Contribution annuelle aux émissions de GES évitées (en Mt CO_2 eq, évaluées au regard de scénarios de référence) – FE IEA 2013	
Contribution annuelle aux émissions de GES évitées (en Mt CO_2 eq, évaluées au regard de scénarios de référence) – FE IEA 2021	
Pourcentage de réduction des émissions de gaz à effet de serre des scopes 1 et 2 par rapport au périmètre de référence 2018	
Taux de captage du méthane	
Production d'énergie (thermique et électrique)	
Emissions de SO_x (énergie et déchets)	
Emissions de NO_x (énergie et déchets)	
Emissions de poussières des installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an et des incinérateurs de déchets	
Taux d'avancement des plans d'action visant à améliorer l'empreinte milieux et biodiversité des sites sensibles	
Efficacité énergétique pour la production d'eau potable (hors dessalement)	
Efficacité énergétique pour le traitement des eaux usées	
Taux de valorisation des boues issues du traitement des eaux usées	

Indicateurs clés de Performance Commerciale	Niveau d'assurance
Taux de satisfaction client via la méthodologie du *Net Promoter Score*	Modéré
Nombre d'innovations incluses dans au moins 10 contrats signés par le Groupe	
Chiffre d'affaires consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux »	

Indicateurs clés de Performance Sociétale	Niveau d'assurance
Empreinte socio-économique des activités de Veolia dans les pays où le Groupe opère, en termes d'emplois directs ou indirects soutenus et de richesses créées	Modéré
Pourcentage de réponses positives à la question « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » de l'enquête d'engagement	
Part des fournisseurs stratégiques évalués sur les trois dernières années sur leur performance RSE	
Part des contrats incluant les clauses de développement durable	
Dépenses achat France auprès du secteur protégé et adapté	
Nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour accéder aux services d'eau ou d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia	
Part des dépenses réinvesties sur les territoires	
Population ayant eu accès aux services essentiels dans les pays en déficit d'accès	

Indicateurs clés de Performance Economique et Financière	Niveau d'assurance
Croissance annuelle du chiffre d'affaires	Modéré
Résultat net courant part du Groupe	
ROCE après impôts (avec IFRS 16)	
Free cash-flow (avant investissement discrétionnaires)	

5

EXAMEN DE LA SITUATION FINANCIÈRE ET DES RÉSULTATS RFA

5.1 INTÉGRATION SUEZ 324
- 5.1.1 Intégration du périmètre Suez 324
- 5.1.2 Impact de l'intégration sur l'élaboration des comptes de l'année 2022 325

5.2 FAITS MARQUANTS DE LA PÉRIODE 326
- 5.2.1 Évolution de l'activité et des résultats 326
- 5.2.2 Impact du conflit russo-ukrainien 327
- 5.2.3 Evolutions au sein du Groupe - Programme stratégique 327
- 5.2.4 Financement du Groupe 328
- 5.2.5 Plans d'actions gratuites et d'actions de performance, et épargne groupe 329
- 5.2.6 Evolution de la gouvernance 329

5.3 INFORMATIONS COMPTABLES ET FINANCIÈRES 331
- 5.3.1 Chiffres clés 331
- 5.3.2 Chiffre d'affaires du Groupe 332
- 5.3.3 EBITDA du Groupe 335
- 5.3.4 Autres éléments du compte de résultat 336

5.4 FINANCEMENT 340
- 5.4.1 Évolution du Free Cash Flow et de l'Endettement financier net 340
- 5.4.2 Investissements industriels et financiers 341
- 5.4.3 Besoin en fonds de roulement opérationnel 343
- 5.4.4 Financement externe 343

5.5 AUTRES ÉLÉMENTS 345
- 5.5.1 Rendement des capitaux employés (ROCE) 345
- 5.5.2 Honoraires des commissaires aux comptes 346
- 5.5.3 Opérations avec les parties liées 346
- 5.5.4 Evènements postérieurs à la clôture 346
- 5.5.5 Facteurs de risques 346
- 5.5.6 Perspectives 347

5.6 ANNEXES 348
- 5.6.1 Données combinées au 31 décembre 2021 348
- 5.6.2 Réconciliation des données publiées en 2021 par segment opérationnel avec les données retraitées IFRS 8 348
- 5.6.3 Réconciliation des indicateurs GAAP et des indicateurs utilisés par le Groupe 349
- 5.6.4 Définitions 350

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

5.1 Intégration Suez

5.1.1 INTÉGRATION DU PÉRIMÈTRE SUEZ

5.1.1.1 Un projet industriel, créateur de valeur au travers des potentiels de croissance et des synergies attendus

Ce choix stratégique de Veolia d'acquérir le contrôle de Suez a permis de constituer un nouvel ensemble, moteur de la transformation écologique au niveau mondial.

De par leur complémentarité, ce rapprochement permet de consolider l'expertise, les savoir-faire et l'offre commerciale des deux groupes.

La combinaison des talents et des compétences de recherche contribue à démultiplier la capacité d'investissement et d'innovation pour réussir la transition écologique.

L'empreinte internationale du nouveau groupe est également renforcée permettant de changer significativement de taille, ce qui est un atout pour le développement et le déploiement des solutions industrielles de la transformation écologique.

La **contribution des activités acquises** depuis la prise de contrôle, soit le 18 janvier 2022, s'élève à 9 722 millions d'euros dans le chiffre d'affaires du Groupe et à 1 666 millions d'euros dans l'EBITDA du Groupe.

5.1.1.2 Principales étapes de la prise de contrôle de Suez

Le 6 octobre 2020, Veolia a acquis 29,9% de Suez auprès d'Engie.

Le 29 juillet 2021, Veolia a lancé une Offre Publique d'achat ("l'Offre") des titres Suez pour un prix de 19,85€ par action (20,5€ diminué de 0,65€ de dividende payé en 2021).

Le 18 janvier 2022, à l'issue du règlement livraison de l'OPA, Veolia était détenteur de 86,22% du capital et des droits de vote de Suez.

Afin de permettre aux actionnaires n'ayant pas apporté leurs actions à l'Offre, l'Offre a été ré-ouverte du 12 au 27 janvier aux mêmes conditions financières. L'OPR (Offre Publique de Retrait) a été finalisée le 18 février 2022. A l'issue du règlement-livraison, Veolia détenait 95,95% de Suez.

Veolia a ensuite mis en œuvre la procédure de retrait obligatoire sur les actions non encore détenues. A l'issue de cette procédure Veolia était détenteur de 100% du capital et des droits de vote de Suez : les actions de Suez ont été radiées de la cote le 18 février 2022.

Le montant total payé en 2022 s'élève à 9 318 millions d'euros y compris le complément de prix au bénéfice d'Engie .

Pour rappel, le bloc des 29,9% de Suez acquis auprès d'Engie en 2020 avait été comptabilisé en Titres non consolidés jusqu'au 31 décembre 2021, pour une valeur de 3 728 millions d'euros après réévaluation au cours de bourse. Le montant total des titres Suez acquis s'élève donc à 13 046 millions d'euros.

L'endettement financier du périmètre entrant de Suez au 18 janvier 2022 s'élève à -9 559 millions d'euros après réévaluation des passifs financiers du Groupe Suez pour -426 millions d'euros.

Au 31 décembre 2022, le goodwill s'élève à 6 721 millions d'euros (voir aussi Note 3.6.1 des annexes aux comptes consolidés).

Le 31 janvier 2022, conformément aux termes du contrat d'acquisition en date du 22 octobre 2021, Veolia a réalisé la cession du Nouveau Suez au Consortium d'investisseurs constitué de Meridiam - GIP - CDC et CNP Assurances.

Le prix de cession encaissé au 31 janvier 2022 s'élève à 8 018 millions d'euros.

Conformément au SAPA "Share and Asset Purchase Agreement", la détermination du complément de prix interviendra début 2023 et son paiement en milieu d'année.

5.1.1.3 Processus anti-trust & remèdes

La quasi totalité des remèdes requis par les autorités de la concurrence européenne et britannique a été réalisée sur le dernier trimestre 2022, notamment :

- **La Cession du remède demandé par l'Autorité britannique de la Concurrence et des Marchés (CMA)**

Depuis le 1er septembre 2022, et jusqu'à la date de cession, les activités de Suez au Royaume-Uni ont été traitées en actifs et passifs destinés à la vente suite à la validation par l'autorité britannique de la concurrence et des marchés (la " CMA") en date du 25 août 2022 de la cession de cette activité comme remède acceptable.
Le 5 décembre 2022, le Groupe a annoncé la finalisation de la cession à Suez de 100% du capital social de Suez Recycling and Recovery UK Group Holdings Ltd. dans le cadre des remèdes antitrust convenus avec l'autorité britannique de la concurrence et des marchés (CMA). L'entité cédée regroupe les anciennes activités déchets de Suez au Royaume-Uni.
Le prix de cession encaissé s'élève à 2 milliards de livres sterling équivalent à 2 187 millions d'euros déduction faite des frais de cession.

- **Les cessions des remèdes demandés par la Commission Européenne**
  Le 30 novembre 2022, le Groupe a annoncé la finalisation de la cession:
  - d'une partie des activités de déchets dangereux en France à Suez pour un montant de 439 millions d'euros ;
  - d'**activités dans les services mobiles de traitement de l'eau en Europe** à Saur pour un montant de 191 millions d'euros ;
  - des **actifs dans les services de traitement des eaux industrielles en France** à Séché Environnement pour un montant de 30 millions d'euros.
- La cession des **activités d'O&M, opérations et maintenance industrielles de l'eau** de Suez au Royaume-Uni a été finalisée le 15 février 2023.

5.1.1.4 Présentation du périmètre acquis (post-remèdes)

Le périmètre acquis de Suez, post remèdes, comprend principalement :

- les activités de déchets dangereux Industrial Waste Specialties (IWS), intégrées dans le segment opérationnel France et déchets spéciaux Europe ;
- les activités Déchets en Europe du Nord et en Allemagne, et les activités Eau en Espagne, incluses dans le segment opérationnel Europe hors France ;
- les activités Eau en Amérique du Nord et en Amérique latine, les activités Déchets en Asie et en Australie, ainsi que les activités Eau et Déchets au Moyen Orient, intégrées dans le segment opérationnel Reste du Monde ;
- et enfin, les activités de Water Solutions and Technologies (WTS), incluses dans le segment opérationnel Technologies de l'eau.

5.1.1.5 Intégration et plan de synergies

L'intégration du nouveau périmètre acquis auprès de Suez se poursuit et progresse conformément au planning initialement prévu. Les salariés de Suez ont rejoint Veolia à partir de janvier 2022.

Les plans d'intégration sont en place depuis le début d'année dans les différentes géographies y compris pour WTS depuis décembre et hors Royaume Uni dont la cession est intervenue début décembre. Le bon avancement de l'intégration permet de générer sur l'année 146 millions d'euros de synergies, très en avance sur le plan de synergies annuel qui prévoyait un montant de 100 millions d'euros fin 2022.

5.1.2 IMPACT DE L'INTÉGRATION SUR L'ÉLABORATION DES COMPTES DE L'ANNÉE 2022

Comparabilité des exercices 2021 et 2022

Les comptes consolidés de l'exercice 2022 intègrent la contribution des activités acquises auprès de Suez depuis le 18 janvier 2022, date de la prise de contrôle. En raison de la disponibilité de l'information comptable, les éléments du compte de résultat du périmètre acquis sont intégrés dans les comptes depuis le 1er janvier 2022 desquels ont été retraités les résultats du 1er au 17 janvier 2022. L'impact de l'ajustement des 17 premiers jours s'élève à 400 millions d'euros de chiffre d'affaires, 49 millions d'euros d'EBITDA et 11 millions d'euros d'Ebit Courant.

A des fins de comparabilité des données financières de 2022, les chiffres clés du 31 décembre 2021 publiés ont été retraités pour présenter des données financières du nouvel ensemble Veolia intégrant les activités acquises auprès de Suez sur les indicateurs sur lesquels l'information est disponible (revenus, EBITDA, Ebit Courant). Ces données 2021 comparables sont libellées "31 décembre 2021 combiné" dans l'ensemble du document et notamment dans le Chapitre 3 - Informations comptables et financières.

Évolution des indicateurs financiers

Les comptes de l'exercice 2022 intègrent les impacts finaux de l'exercice d'Allocation du prix d'acquisition de Suez. Or, dans la mesure où les objectifs financiers du Groupe ont été communiqués début 2022 avant l'impact de la réévaluation des actifs et passifs acquis, le Groupe a décidé, pour permettre une lisibilité de ses performances réelles par rapport aux perspectives, de présenter des indicateurs financiers re-définis.

En conséquence, les indicateurs suivants excluent dorénavant les impacts principaux générés par l'exercice d'Allocation du Prix d'Acquisition de Suez (amortissements des actifs réévalués, "retournement" des impacts de mise à juste valeur de la Dette).

- Ebit Courant,
- Résultat Net Courant Part du Groupe
- Endettement Financier Net.

La nouvelle définition de ces indicateurs est détaillée dans le chapitre 5.6.4 "Définitions"

Évolution de la gouvernance

Sur le premier trimestre 2022, le Groupe a été amené à revoir sa gouvernance et son organisation managériale en raison de l'intégration du périmètre Suez et du changement de gouvernance intégrant la dissociation de la fonction de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général. Ceci se traduit par un pilotage managérial autour de huit zones géographiques redimensionnées.

Suite à ce changement de gouvernance opérationnelle du Groupe, effectif depuis février 2022, les informations financières sectorielles ont été mises à jour conformément à la norme IFRS 8 afin de refléter le nouveau découpage par Zone de management. Les nouveaux segments opérationnels sont les suivants :

- **France et Déchets spéciaux Europe** ;
- **Europe hors France** : Europe centrale et orientale, Europe du Nord, Ibérie et Italie ;
- **Reste du Monde** : Asie/Pacifique, Amérique du Nord, Amérique latine et Afrique-Moyen-Orient ;
- **Technologies de l'Eau** ;
- **Autres** comprenant les holdings.

Les informations financières publiées au 31 décembre 2021 ont été retraitées pour être présentées selon la nouvelle segmentation opérationnelle, les tableaux de réconciliation se trouvent dans le chapitre 5.6.2 "Réconciliation des données publiées en 2021 par segment opérationnel avec les données retraitées IFRS 8".

5.2 Faits marquants de la période

5.2.1 ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ ET DES RÉSULTATS

Résultats 2022 en forte croissance et supérieurs aux perspectives

Les résultats annuels 2022 sont en forte croissance et traduisent à la fois l'effet positif de l'entrée de périmètre des activités acquises de Suez, la poursuite d'une croissance organique et d'une performance opérationnelle solides ainsi que la contribution des synergies générées par l'intégration de Suez.

				Variations 2022 / 2021 publié		Variations 2022 / 2021 combiné	
Variation à change constant en millions d'euros	2021 publié	2021 combiné	2022	à change constant	périmètre et change constants	à change constant	périmètre et change constants
Chiffre d'affaires	28 508	37 675	42 885	49,4 %	16,0 %	12,0 %	14,1 %
EBITDA	4 234	5 823	6 196	45,6 %	6,8 %	4,8 %	7,2 %
EBIT Courant	1 766	2 738	3 062	73,7 %	14,8 %	11,1 %	16,3 %

Le chiffre d'affaires au 31 décembre 2022 s'établit à 42 885 millions d'euros en forte croissance par rapport à 2021 : +49,4 % à change constant par rapport au 31 décembre 2021 publié. Cette croissance s'explique par l'entrée de périmètre des activités acquises auprès de Suez à hauteur de 9 722 millions d'euros et par une croissance organique qui s'élève à +16,0 % (+6,0% hors effet prix énergie).

Par rapport au 31 décembre 2021 combiné, la croissance organique s'élève à +14,1 % à change et périmètre constant principalement portée par:

- une forte croissance des métiers de l'**Énergie** (+44,7% de croissance organique) liée principalement à la hausse des prix et des volumes malgré un effet climat défavorable (-1,5%) ;
- une solide performance des activités de l'**Eau** bénéficiant des révisions tarifaires contractuelles et de bons volumes (+8,2% de croissance organique sur l'année) ;
- la poursuite de la croissance des activités de **Déchets** qui bénéficient principalement des révisions tarifaires favorables et de prix élevés des matières recyclées, malgré un ralentissement constaté depuis le troisième trimestre (déchets : +6,8% de croissance organique).

Pour s'adapter au nouveau contexte énergétique, le Groupe a lancé depuis le premier trimestre le plan "ReSource" destiné à accroître la production d'énergie des sites du Groupe de 5% et à diminuer la consommation d'énergie de 5% par des mesures d'efficacité énergétique. Ce plan a pour objectif d'augmenter l'autonomie énergétique du Groupe dans un environnement de hausse de prix et permet également de positionner le Groupe comme un producteur d'énergie renouvelable produite localement.

L'EBITDA au 31 décembre 2022 s'établit à 6 196 millions d'euros en hausse de +45,6 % à change constant par rapport au 31 décembre 2021 publié, en raison d'un effet périmètre pour +38,8% principalement lié à l'intégration des activités de Suez et d'une croissance organique de +6,8 % de l'EBITDA.

Par rapport au 31 décembre 2021 combiné, l'EBITDA progresse de +7,2 % à change et périmètre constant, en dépassement par rapport aux perspectives (croissance organique entre 4 et 6%). La croissance de l'EBITDA résulte de la solide progression des revenus, de la poursuite des programmes d'efficacité opérationnelle générant 371 millions d'euros et du plan de synergies dégagées dans le cadre de l'intégration de Suez s'élevant à 146 millions d'euros en 2022.

L'EBIT courant s'établit à 3 062 millions d'euros, en progression de +73,7 % à change constant par rapport au 31 décembre 2021 publié avec une croissance organique de 14,8 %, et de +16,3 % à change et périmètre constant par rapport au 31 décembre 2021 combiné.

Le Free Cash-Flow avant investissements financiers et dividendes s'établit à +1 032 millions d'euros sur 2022, et reflète la bonne gestion du besoin en fonds de roulement opérationnel et la maîtrise des investissements industriels nets (3 089 millions d'euros).

L'Endettement Financier Net s'élève à 18 138 millions d'euros au 31 décembre 2022 (hors réévaluation des passifs financiers du Groupe Suez), contre 9 532 millions d'euros au 31 décembre 2021 publié. Il intègre principalement l'effet des variations de périmètre liées à l'acquisition de Suez pour 8 664 millions d'euros y compris l'effet de périmètre lié à la dette en provenance de Suez, la cession au Nouveau Suez et la cession des remèdes.

5.2.2 IMPACT DU CONFLIT RUSSO-UKRAINIEN

L'activité du Groupe en Russie et en Ukraine est limitée à des services essentiels de gestion des déchets, de réseaux de chaleur et de traitement d'eau pour les populations locales. Ces activités sont maintenues en respectant strictement les sanctions internationales et celles de l'Union européenne, ces activités pouvant fonctionner de manière autonome, avec un approvisionnement local. Les priorités du Groupe sont la santé et la sécurité de ses employés et le Groupe ne réalise plus aucun investissement ni de nouveau financement en Russie, la trésorerie actuelle servant aux paiements des salaires et dépenses opérationnelles.

Ces activités localisées en Russie et en Ukraine sont peu significatives à l'échelle du Groupe et représentent en 2022 0,3% du chiffre d'affaires total du Groupe et 0,1% des capitaux employés.

Par ailleurs le Groupe a procédé à une appréciation de son exposition financière résiduelle russo-ukrainienne ce qui l'a conduit à comptabiliser des dépréciations d'actifs et des provisions pour un montant de 115 millions d'euros sur l'exercice 2022.

5.2.3 EVOLUTIONS AU SEIN DU GROUPE - PROGRAMME STRATÉGIQUE

5.2.3.1 Innovations et développements commerciaux

Les innovations et développements commerciaux du Groupe se sont poursuivis en 2022, en ligne avec le programme Impact 2023, et confirment la capacité de renouvellement des offres et des services du Groupe.

Une année d'innovations significatives dans la décarbonation

Braunschweig - Mise en service d'une nouvelle centrale de biomasse

A Braunschweig (Allemagne), Veolia accompagne la municipalité dans la transition énergétique, du charbon vers les énergies renouvelables. Au travers de la mise en service de la nouvelle centrale biomasse, Veolia va produire 800 GWh/an de chaleur suffisante pour chauffer 68 000 logements, à partir de biomasse pour un tiers et de cogénération gaz à haut rendement pour deux tiers. Cette centrale générera 25% d'électricité verte, et évitera la consommation de 86 000 tonnes de charbon par an.

Paris-Saclay - Une gestion innovante du réseau de chaleur et de froid

Veolia a remporté la gestion d'un réseau de chaleur et de froid tempéré de nouvelle génération. Ce contrat de 100 millions d'euros sur 6 ans, permet de réduire fortement la consommation d'énergie et d'éviter 11 400 tonnes de CO_2 par an.

Schradenbiogas : valorisation de biodéchets

En 2022, Veolia a élargi le périmètre de ses activités de valorisation des déchets en Allemagne avec Schradenbiogas, une entreprise leader et solidement établie dans le domaine de la valorisation énergétique des biodéchets. La société assure la collecte des biodéchets et leur traitement au travers de trois usines de biogaz (Berlin, Dresde, Stuttgart), qui permettent la production de biométhane et la couverture de ses propres besoins énergétiques.

EWOOD : Valorisation des déchets bois

A travers une joint-venture avec Indaver en Belgique, Veolia a mis en service fin 2022 une nouvelle installation de valorisation énergétique des déchets de bois. Cette unité traite 180 000 tonnes de déchets de bois par an, a une capacité thermique de 71 MW et permet de générer 20 MW d'électricité verte. Elle permet d'éviter des émissions de CO_2 pour 100 000 tonnes par an, ce qui correspond à un parc de 45 éoliennes.

Une année d'innovations significatives dans la régénération

Élargissement des activités de recyclage dans le Sud de l'Allemagne

En 2022, Veolia a élargi le périmètre de ses activités de recyclage en Allemagne avec Hofman, spécialiste du recyclage. Il bénéficie des plateformes d'achats et de logistique du groupe, et renforce ainsi la présence du groupe en Allemagne, avec un chiffre d'affaires additionnel de 250 millions d'euros dans les activités de recyclage en Bavière.

Une année d'innovations significatives dans la dépollution

Nouveau contrat de déchets industriels dangereux au Moyen Orient avec la Abu Dhabi National Oil Company (ADNOC)

Le Groupe a signé le 3 novembre 2022 un accord avec Abu Dhabi National Oil Company (ADNOC Refining) pour la gestion et le traitement des déchets industriels dangereux du complexe industriel d'Abu Dhabi Ruwais, qui comprend la plus grande raffinerie de pétrole au Moyen-Orient. Par ce contrat, Veolia opérera deux unités de traitement des déchets dangereux d'une capacité annuelle de 70 000 tonnes. Ce contrat représente 1,2 milliard d'euros de revenus sur une durée de 30 ans.

Nouveaux actifs de traitement des déchets dangereux et de production d'énergies renouvelables au Japon

Au travers d'Aoki Services environnementaux, le groupe étend son offre de services de traitement des déchets industriels et dangereux et production d'énergie renouvelable à travers 19 centrales photovoltaïques (capacité de 3MW).

Une année d'innovations significatives dans la technologie

Aider les villes à relever les défis du changement climatique

A Montpellier dans l'eau, Veolia a remporté un contrat de 165 millions d'euros, afin d'agrandir et d'améliorer l'efficacité de la station de traitement des eaux usées de l'usine de Marea. L'enjeu est à la fois la réutilisation des eaux usées et la production d'énergie à partir des boues de traitement.

Réduire l'empreinte carbone et eau dans l'industrie agroalimentaire

En Turquie, à Izmir, le Groupe a remporté la gestion de l'usine de traitement des eaux usées de Pinar Süt, important producteur de produits laitiers, afin de l'accompagner dans l'adaptation du site aux nouvelles normes de rejet d'eau et de production de biogaz qui permettra de réduire les émissions de CO2 du site de 17%.

Ingénierie & Équipement pour une installation de récupération d'eau au Texas pour une usine de semi-conducteurs pour Samsung

Au travers de sa filiale WTS, le Groupe est en charge de la conception, l'équipement, l'approvisionnement et supervision de la mise en service d'une installation de récupération d'eau dans la nouvelle usine de semi-conducteurs Samsung. Ce contrat comprend le biotraitement, le traitement Azote, le zéro rejet liquide et le prétraitement des eaux usées. Le projet représente 177 millions de dollars américains.

5.2.3.2 Opérations de périmètre

Au cours de l'exercice 2022, les principales évolutions de périmètre sont inhérentes à la prise de contrôle de Suez pour un montant total de -8 664 millions d'euros comprenant (voir Section 5.1.1) :

- l'acquisition de Suez (chapitre 5.1.1.2). ;
- la cession du nouveau Suez (chapitre 5.1.1.2) ;
- la cession des remèdes requis par les autorités de la concurrence européenne et britannique (chapitre 5.1.1.3);

Les autres évolutions de périmètre sont les suivantes au 31 décembre 2022 :

- **Acquisition de titres additionnels Lydec "Lyonnaise des Eaux de Casablanca" (Maroc)**

Les titres de Lydec, filiale marocaine du Groupe Suez, qui gère la distribution d'eau et d'électricité, la collecte des eaux usées et pluviales et l'éclairage public de la ville de Casablanca, acquis pour une valeur totale de 101 millions d'euros.

Le contrat d'acquisition conclu entre le Consortium d'investisseurs, constitué de Meridiam - GIP - CDC et CNP Assurances, et Veolia, stipulait que la participation dans Lydec serait revendue au Consortium d'ici le 31 décembre 2022.

Au 1er janvier 2023, les autorisations locales nécessaires au transfert des titres Lydec n'ont pu être obtenues rendant ainsi caduque la cession prévue par le SAPA.

Le Groupe mène désormais des discussions avec les autorités locales afin de définir le devenir de la Lydec.

- **Cession d'actifs d'Integrated Waste Services en Australie**

Le 17 janvier 2022, le Groupe a cédé les actifs de sa filiale Integrated Waste Services "IWS" en Australie, ayant pour activité le traitement des déchets. Le montant de la transaction s'élève à 155 millions de dollars australiens (102 millions d'euros au 31 décembre 2022).

Pour mémoire, au 31 décembre 2021, les actifs d'IWS étaient présentés en actifs destinés à la vente (IFRS 5).

- **Cession d'actif d'Osis Ile-de-France (SARP)**

Conformément au schéma initial et en ligne avec les demandes des autorités de la concurrence, le processus de cession des agences d'Ile-de-France (8 sites uniquement) a été signé fin juillet 2021 et le closing a été réalisé début janvier 2022 pour un prix de cession de 32 millions d'euros.

Le 12 octobre 2022 un complément de prix a été reçu de Séché pour un montant de 4,7 millions d'euros dans le cadre des clauses de complément de prix assorties lors de la cession.

Pour mémoire, au 31 décembre 2021, les actifs d'Osis Ile de France étaient présentés en actifs destinés à la vente (IFRS 5).

- **Cession financière Huancheng Puxi (Chine)**

Le 24 juin 2022, le Groupe a procédé à la cession de Puxi, une filiale de valorisation des déchets ("Waste to Energy"), pour un montant de 27 millions d'euros.

- **Cession Lanzhou Water (Chine)**

Le 10 août 2022, le Groupe a procédé à la cession de sa participation (36%) dans sa filiale Lanzhou Water pour un montant de 141 millions d'euros. La participation a été cédée à la municipalité de Lanzhou.

5.2.4 FINANCEMENT DU GROUPE

5.2.4.1 Evolution de la dette du Groupe

Le financement de l'acquisition de Suez pour 9 318 millions d'euros a été intégralement assuré par l'augmentation de capital de 2 506 millions d'euros effectuée fin 2021 et par la cession du Nouveau Suez le 31 janvier 2022.

L'endettement financier net au 31 décembre 2022 s'élève à 18 138 millions d'euros. Le niveau de trésorerie au 31 décembre 2022 s'élève à 10,7 milliards d'euros, après remboursement de trois échéances obligataires EURO à l'échéance, pour un total de 1 908 millions d'euros, de deux remboursements obligataires par anticipation de 538 millions de livres sterling le 19 octobre 2022 , et de 111 millions de dollars américains le 18 novembre 2022.

Par ailleurs, un remboursement de titres super subordonnés à durée indéterminée (hybrides) pour 500 millions d'euros a été réalisé le 30 mars 2022.

Le Groupe dispose de lignes syndiquées pour un total de 6 410 millions d'euros[1] , lui permettant ainsi de bénéficier d'une forte position de liquidité nette.

L'impact de change y compris variation de juste valeur sur l'endettement financier net s'établit à -232 millions d'euros au 31 décembre 2022.

[1] *Le groupe dispose d'une ligne de crédit syndiquée pour 3 000 millions d'euros, en complément de celle héritée de Suez pour 2 500 millions d'euros, ainsi que de lignes de crédit bilatérales pour 810 millions d'euros.*

5.2.4.2 Emission des emprunts obligataires

Veolia Environnement SA n'a pas eu besoin d'émettre de nouvelle dette obligataire au 31 décembre 2022, compte tenu de son niveau suffisant de liquidités pour couvrir ses échéances.

5.2.4.3 Confirmation de la perspective de crédit

Le 13 septembre 2022, Standard and Poor's a confirmé la notation de crédit de Veolia Environnement, A-2/BBB avec une perspective stable. De son côté, Moody's a confirmé, le 9 décembre 2022, la notation P-2/Baa1 avec une perspective stable.

5.2.4.4 Paiement du dividende

L'assemblée générale mixte des actionnaires du 15 juin 2022 a approuvé le versement d'un dividende de 1 euro par action au titre de l'exercice 2021, payable en numéraire. Les dividendes 2021 dont le montant s'élève à 688 millions d'euros ont été versés en date du 7 juillet 2022.

5.2.5 PLANS D'ACTIONS GRATUITES ET D'ACTIONS DE PERFORMANCE, ET ÉPARGNE GROUPE

Dans le cadre de l'autorisation de l'assemblée générale mixte des actionnaires, le conseil d'administration a décidé, le 15 juin 2022, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer des actions gratuites à certains salariés du Groupe. L'acquisition définitive de ces actions est soumise à une condition de présence de 3 ans.

Par ailleurs, dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et de l'autorisation de l'assemblée générale mixte des actionnaires, le conseil d'administration a décidé le 2 août 2022 sur proposition de son comité des rémunérations d'attribuer à environ 550 bénéficiaires incluant des collaborateurs issus de Suez et composé de cadres dirigeants, de hauts potentiels et de contributeurs clés du groupe, y compris la directrice générale, 1 461 971 actions de performance (soit environ 0,21 % du capital pour une autorisation de l'assemblée générale de 0,35 % du capital). L'acquisition définitive de ces actions est soumise à une condition de présence et des conditions de performance.

Les détails relatifs à ces Plans figurent au chapitre 3, section 3.4.3 du Document d'enregistrement universel 2022.

Par ailleurs, à l'occasion de l'assemblée générale mixte des actionnaires de Veolia Environnement du 15 juin 2022, la Société a réaffirmé sa volonté d'associer toujours plus étroitement les collaborateurs, tant en France qu'à l'étranger, au développement et à la performance du Groupe en lançant une nouvelle opération d'actionnariat salarié. Ses principales caractéristiques ont été arrêtées par la décision du conseil d'administration du 2 août 2022.

Le 9 septembre 2022, le Groupe a ainsi annoncé le lancement d'une opération d'actionnariat salarié ouverte à plus de 179 000 salariés du Groupe. Les bénéficiaires ont eu la possibilité de souscrire des actions Veolia Environnement à travers deux offres distinctes : une offre sécurisée avec effet de levier (garantie de l'investissement total abondement compris avec multiple de l'éventuelle hausse du cours de l'action) et une offre classique. Le taux de souscription a été de 42 %, le plus élevé dans l'histoire du Groupe avec plus de 75 000 collaborateurs qui ont choisi de souscrire. Les salariés de Veolia représentent désormais 6,5 % du capital de la société et deviennent ainsi son premier actionnaire. Avec cette première opération depuis le rapprochement avec SUEZ, ce taux élevé illustre la confiance des collaborateurs dans le Groupe, au moment où celui-ci avance dans son projet de création du Champion Mondial de la Transformation Écologique. Cette opération s'est traduite par une augmentation de capital de 244 millions d'euros en portant le capital social de Veolia Environnement à 3 572 871 835 euros. Le règlement-livraison des actions nouvelles à émettre est intervenu le 14 décembre 2022.

Sequoia 2022, tout comme les opérations conduites annuellement depuis 2018, est pleinement en ligne avec la vision de "performance plurielle" de Veolia, qui vise à associer le maximum de ses salariés au développement et à la performance du Groupe.

5.2.6 EVOLUTION DE LA GOUVERNANCE

Lors de sa séance du 10 janvier 2022, le conseil d'administration de Veolia Environnement a décidé de dissocier les fonctions de président du conseil d'administration de celles de directeur général à compter du 1er juillet 2022. M. Antoine Frérot a été ainsi reconduit en qualité de président du conseil d'administration et Mme Estelle Brachlianoff a pris sa succession à la direction générale de la Société à compter de cette date.

Par ailleurs, le conseil d'administration de Veolia Environnement a, lors de sa séance du 16 mars 2022, pris acte de la démission de la Caisse des dépôts et consignations, représentée par M. Olivier Mareuse, de son mandat en qualité d'administrateur et de membre du comité des comptes et de l'audit avec effet à compter du 31 janvier 2022.

L'assemblée générale mixte des actionnaires de Veolia Environnement du 15 juin 2022:

- a renouvelé le mandat d'administrateur de M. Antoine Frérot ;
- a nommé Mme Estelle Brachlianoff en qualité d'administratrice, ainsi que ;
- Mme Agata Mazurek-Bąk en qualité d'administratrice représentant les salariés actionnaires, et
- M. Romain Ascione en qualité de remplaçant,

pour une période de quatre années qui prendra fin à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Au 31 décembre 2022, le conseil d'administration de Veolia Environnement se compose de treize administrateurs dont sept administrateurs indépendants sur un total de dix administrateurs (hormis les deux administrateurs représentant les salariés et l'administratrice représentant les salariés actionnaires), soit 70 %, et six administratrices, soit 60 %[1], et un censeur :

- M. Antoine Frérot, Président du conseil d'administration[2] ;
- Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale[2] ;
- M. Louis Schweitzer, vice-président ;
- Mme Maryse Aulagnon*, administratrice référente ;
- M. Pierre-André de Chalendar* ;
- Mme Isabelle Courville* ;
- Mme Clara Gaymard* ;
- Mme Marion Guillou* ;
- M. Franck Le Roux, administrateur représentant les salariés ;
- Mme Agata Mazurek-Bąk, administratrice représentant les salariés actionnaires ;
- M. Pavel Páša, administrateur représentant les salariés ;
- Mme Nathalie Rachou* ;
- M. Guillaume Texier* ;
- M. Enric Amiguet i Rovira, censeur.

* Membre indépendant

La composition des comités du conseil est la suivante :

- **Comité des comptes et de l'audit** : Mme Nathalie Rachou (Présidente), Mme Isabelle Courville, M. Franck Le Roux, Mme Agata Mazurek-Bąk et M. Guillaume Texier.
- **Comité des nominations** : M. Louis Schweitzer (Président), Mme Maryse Aulagnon, M. Pierre-André de Chalendar, M. Antoine Frérot et Mme Isabelle Courville.
- **Comité des rémunérations** : Mme Maryse Aulagnon (Présidente), Mme Marion Guillou, M. Franck Le Roux et M. Louis Schweitzer.
- **Comité recherche, innovation et développement durable** : Mme Isabelle Courville (Présidente), Mme Clara Gaymard, Mme Marion Guillou, M. Pavel Páša et M. Guillaume Texier.
- **Comité de la raison d'être** : M. Louis Schweitzer (Président), Mme Maryse Aulagnon, M. Pierre-André de Chalendar, Mme Isabelle Courville, M. Antoine Frérot, M. Franck Le Roux et Mme Nathalie Rachou.

Pour mener à bien sa mission, la directrice générale est assistée d'un comité exécutif, instance de réflexion, de concertation et de décision de politique générale visant à mettre en œuvre les grandes orientations du Groupe. Le comité est également consulté sur les sujets majeurs de la vie du Groupe.

Le comité exécutif se réunit mensuellement.

Au 31 décembre 2022, le comité exécutif est composé de 14 membres :

- Estelle Brachlianoff, directrice générale ;
- Isabelle Calvez, directrice des ressources humaines ;
- Sébastien Daziano, directeur de la stratégie et de l'innovation ;
- Gavin Graveson, directeur de la zone Europe du Nord ;
- Philippe Guitard, directeur de la zone Europe centrale et orientale ;
- Éric Haza, directeur des affaires juridiques ;
- Azad Kibarian, directeur de la zone Italie et Afrique Moyen-Orient;
- Claude Laruelle, directeur général adjoint en charge des finances, du digital et des achats ;
- Christophe Maquet, directeur de la zone Asie - Pacifique ;
- Jean-François Nogrette, directeur de la zone France et déchets spéciaux Europe ;
- Laurent Obadia, directeur général adjoint en charge des parties prenantes et de la communication, et conseiller du président ;
- Helman le Pas de Sécheval, secrétaire général ;
- Angel Simon, directeur de la zone Ibérie et Amérique latine ;
- Frédéric Van Heems, directeur de la zone Amérique du Nord.

Par ailleurs, un comité de direction réunit tous les trimestres, l'ensemble des fonctions et géographies du Groupe afin de partager et de s'engager sur les enjeux et les perspectives du Groupe. Au 31 décembre 2022, ce comité est composé de 39 membres dont les 14 membres du comité exécutif ; sa composition est accessible sur le site internet de Veolia (www.veolia.com).

[1] *Hors administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires en application des articles L. 225-27-1 et L. 22-10-7 du Code de commerce.*
[2] *La dissociation des fonctions de président du conseil d'administration de celles de directeur général est effective à compter du 1er juillet 2022.*

5.3 Informations comptables et financières

5.3.1 CHIFFRES CLÉS

Les chiffres clés du Groupe au 31 décembre 2022 intègrent la contribution des activités acquises de Suez depuis le 18 janvier 2022. Pour des raisons de comparabilité des informations financières, les chiffres clés du 31 décembre 2021 ont été retraités pour présenter les données combinées y compris le périmètre Suez acquis (se référer au chapitre 6.1 - Données combinées au 31 décembre 2021).

				Variations 2022 / 2021 publié			Variations 2022 / 2021 combiné		
(en millions d'euros)	2021 publié	2021 combiné	2022	en courant	à change constant	à périmètre et change constants	en courant	à change constant	à périmètre et change constants
Chiffre d'affaires	**28 508,0**	**37 674,0**	**42 885,3**	**50,4 %**	**49,4 %**	**16,0 %**	**13,8 %**	**12,0 %**	**14,1 %**
EBITDA (1)	**4 234,0**	**5 823,0**	**6 195,6**	**46,3 %**	**45,6 %**	**6,8 %**	**6,4 %**	**4,8 %**	**7,2 %**
EBIT Courant (2)	**1 766,0**	**2 738,0**	**3 061,9**	**73,4 %**	**73,7 %**	**14,8 %**	**11,8 %**	**11,1 %**	**16,3 %**
Résultat net courant – part du Groupe	896,0		1 162,0	29,7 %	27,7 %				
Résultat net courant – part du Groupe hors plus ou moins-values de cessions financières nettes d'impôt	915,0		1 115,6	21,9 %	20,0 %				
Resultat net – part du Groupe	404,0		715,8						
Dividende par action	1,00		1,12 (3)						
Investissements industriels nets	-2 212,0		-3 089,4						
Free cash-flow net (4)	1 341,0		1 032,0						
Endettement financier net à la clôture (5)	**-9 532,0**		**-18 138,0**						

(1) Les définitions des indicateurs sont données dans la section 5.6.4 infra.
(2) Y compris la quote-part de résultat net courant des co-entreprises dans le prolongement des activités du Groupe et entreprises associées.
(3) Sous réserve de l'approbation par l'assemblée générale du 27 avril 2023.
(4) Pour le 31 décembre 2021 publié, le Free cash-flow net s'élève à 1219 millions d'euros, hors dividende Suez reçu en 2021 .
(5) L'endettement financier net exclut la réévaluation des passifs financiers dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez comme défini dans la section 5.6.4 infra.

Les principaux impacts de change entre le 31 décembre 2022 et le 31 décembre 2021 sont les suivants :

Impact change au 31 décembre 2022 (vs au 31 décembre 2021 combiné)	%	*(en millions d'euros)*
Chiffre d'affaires	1,8 %	673
EBITDA	1,6 %	91
EBIT Courant	0,7 %	19

Impact change au 31 décembre 2022 (vs au 31 décembre 2021 publié)	%	*(en millions d'euros)*
Chiffre d'affaires	1,0 %	287
EBITDA	0,7 %	31
EBIT Courant	-0,3 %	-5
Endettement financier net (1)	-2,4 %	-232

(1) Y compris variation de juste valeur.

5.3.2 CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE

5.3.2.1 Chiffre d'affaires par segment opérationnel

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'élève à 42 885 millions d'euros au 31 décembre 2022, contre 37 675 millions d'euros au 31 décembre 2021 combiné et 28 508 millions d'euros au 31 décembre 2021 publié.

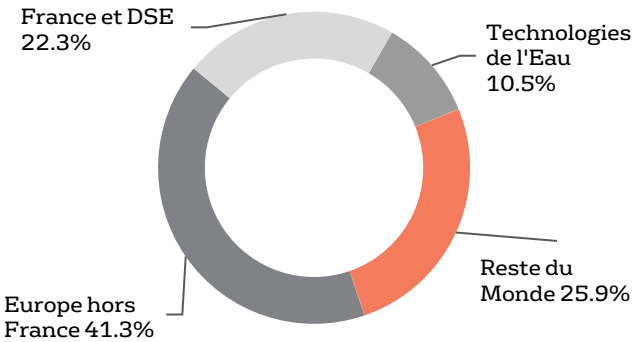
Tous les segments opérationnels sont en croissance sur 2022.

				Variations 2022 / 2021 retraité IFRS 8			Variations 2022 / 2021 retraité IFRS 8 et combiné		
(en millions d'euros)	2021 retraité IFRS 8	2021 retraité IFRS 8 et combiné	2022	en courant	à change constant	à périmètre et change constants	en courant	à change constant	à périmètre et change constants
France et déchets spéciaux Europe	8 991,0	9 542,0	9 666,4	7,5 %	7,4 %	2,7 %	1,3 %	1,2 %	2,6 %
Europe hors France	10 942,0	14 501,0	17 850,5	63,1 %	63,7 %	32,0 %	23,1 %	23,6 %	26,1 %
Reste du monde	7 067,0	10 111,0	11 195,8	58,4 %	54,2 %	10,5 %	10,7 %	6,0 %	8,5 %
Technologies de l'Eau	1 506,0	3 919,0	4 560,8	202,8 %	200,0 %	4,4 %	16,4 %	9,9 %	10,0 %
Autres (1)	1,0	-398,0	-388,2	-	-	-	-	-	-
GROUPE	28 508,0	37 675,0	42 885,3	50,4 %	49,4 %	16,0 %	13,8 %	12,0 %	14,1 %

(1) Pour les colonnes combiné 2021 et 2022, y compris impacts relatifs au retraitement des 17 premiers jours de la contribution des activités de Suez.

La répartition du chiffre d'affaires sur 2022 par segment opérationnel est la suivante :

Chiffre d'affaires 2022: 42 885M€



Par rapport au 31 décembre 2021 publié, le chiffre d'affaires 2022 par segment opérationnel progresse de +49,4 % à change constant en raison d'un effet périmètre à hauteur de 9 525 millions d'euros principalement lié à l'intégration des activités de Suez (9 722 millions d'euros) et d'une croissance organique de 4 565 millions d'euros (+16,0%).

L'effet périmètre de l'intégration des activités de Suez impacte l'ensemble des segments opérationnels :

- le segment **France et déchets spéciaux Europe** comprend l'effet périmètre des activités de déchets dangereux IWS acquises de Suez ;
- le segment **Europe hors France** comprend principalement l'effet périmètre des activités déchets de Suez :
  - en Europe du Nord, en particulier au Royaume-Uni jusqu'au 5 décembre 2022,
  - en Allemagne, et
  - des activités eau de Suez en Espagne,
- le segment **Reste du Monde** comprend l'effet périmètre des activités eau acquises de Suez en Amérique du Nord et en Amérique latine, ainsi que des activités déchets Suez en Asie et en Australie ;
- le segment **Technologies de l'Eau** comprend l'effet périmètre de l'acquisition des activités de Suez Water Solutions and Technologies ;
- le segment "Autres" inclut l'ajustement de chiffre d'affaires des dix-sept premiers jours de l'année du périmètre Suez avant la prise de contrôle.

Par rapport au 31 décembre 2021 combiné, le chiffre d'affaires 2022 progresse de +14,1 % à périmètre et change constants. Il est en progression sur l'ensemble des segments opérationnels :

- Europe hors France +26,1 %, soutenue notamment par l'activité Énergie ;
- Technologies de l'Eau +10,0 % ;
- Reste du monde +8,5 %, et ;
- France et Déchets Spéciaux Europe +2,6 %.

Le chiffre d'affaires de **France et déchets spéciaux Europe** s'élève à 9 666 millions d'euros et affiche une croissance organique de +2,6 % comparé au 31 décembre 2021 combiné :

- le chiffre d'affaires de l'Eau France progresse de +1,6%, principalement grâce à l'effet positif des révisions tarifaires de +3.2% à fin décembre et un volume facturé en progression (+0,4%), notamment grâce à des conditions climatiques favorables cet été ;
- l'activité Déchets France progresse de +0,5%; elle continue de bénéficier de l'effet positif des révisions tarifaires, ainsi que des prix des matières recyclées vendues (+2,8% sur le papier recyclé par rapport à 2021). Ces effets compensent des volumes inférieurs en raison de la sélectivité commerciale ;
- l'activité déchets spéciaux Europe est en progression de +5,5 %, avec la hausse des volumes et des prix dans l'activité de traitement des huiles et des lubrifiants dans un contexte haussier du cours du pétrole, conjuguée à l'effet positif de révisions tarifaires, ainsi qu'à la bonne tenue du développement commercial dans les activités de valorisation des déchets agricoles et de maintenance industrielle ;
- la SADE est en progression de +3,4%, grâce à une activité commerciale dynamique en France.

Le chiffre d'affaires de l'**Europe hors France** atteint 17 850 millions d'euros au 31 décembre 2022 en croissance organique de +26,1 %, principalement grâce à la hausse des prix de l'énergie.

- En **Europe centrale et orientale,** le chiffre d'affaires s'établit à 9 401 millions d'euros en croissance de +40,8%. En 2022, la zone a une activité soutenue, portée par l'effet favorable des indexations tarifaires dans l'énergie (Pologne, Hongrie, République tchèque, Slovaquie et Roumanie, ainsi qu'en Allemagne) et dans l'eau (République tchèque et Roumanie), malgré un effet climat Énergie défavorable (-100 millions d'euros).
- En **Europe du Nord**, le chiffre d'affaires de 4 900 millions d'euros progresse de 9,2%. Cette augmentation est principalement portée par le **Royaume-Uni**, en hausse de +9,0% à périmètre et change constants en raison de l'effet favorable des prix des matières recyclées (en particulier plastique), la hausse des volumes de déchets et des prix de l'électricité vendue. La Belgique est en croissance organique de +13,9% par rapport au 31 décembre 2021 combiné, grâce à de bonnes performances opérationnelles des activités déchets et services énergétiques.
- En **Italie,** la croissance organique du chiffre d'affaires atteint +34,0% en raison de l'effet très favorable des prix de l'énergie, ainsi que du gain de nouveaux contrats et d'une hausse des volumes d'énergie vendus.
- En **Ibérie**, le chiffre d'affaires a progressé de +14,4%, porté par le bon niveau d'activité dans l'eau en Espagne dont les volumes sont en hausse (+2,1% par rapport à 2021) en raison de la hausse de la fréquentation touristique et du climat chaud de l'été, et porté également par l'activité énergie, soutenue par les hausses tarifaires.

Le chiffre d'affaires du **Reste du Monde** atteint 11 196 millions d'euros en croissance organique de +8,5 % sur l'ensemble des géographies, y compris l'Asie malgré le ralentissement en Chine :

- Progression du chiffre d'affaires en **Amérique latine** de +20,2%, portée notamment par les activités du groupe Chili qui bénéficie des indexations tarifaires favorables dans l'activité eau. La Colombie et le Brésil affichent un bon niveau d'activité dans les déchets.
- En **Afrique Moyen-Orient,** l'activité augmente de +10,6%, tirée principalement par la croissance des services énergétiques au Moyen Orient avec le gain de nouveaux contrats, ainsi que la progression des contrats d'eau au Maroc bénéficiant de l'effet positif des révisions tarifaires.
- En **Amérique du Nord**, le chiffre d'affaires s'établit à 3 386 millions d'euros soit une hausse de +9,7%. La croissance est principalement portée par une activité soutenue dans les déchets dangereux avec un meilleur mix des volumes traités et l'effet des hausses de tarifs, et, sur l'activité eau régulée, par l'effet favorable de la révision du tarif régulé et de bons volumes d'eau sur le deuxième semestre après une météo défavorable au printemps.
- Le chiffre d'affaires en **Asie** progresse de +2,7%. Le ralentissement de la croissance en Chine avec la politique zéro COVID impacte négativement les activités sur 2022. Cet effet est compensé par le fort développement des activités à Singapour (+57,9%) et Taiwan (+19%), ainsi que la croissance des autres pays notamment en Corée (+6,2%) et au Japon (+4,7%).
- Dans le **Pacifique**, le chiffre d'affaires est en hausse de +4,0%, marqué sur l'activité déchets, par l'augmentation des volumes de déchets malgré les intempéries au premier semestre (inondations dans les régions Queensland et New South Wales) et les hausses tarifaires amorcées au deuxième semestre, et sur l'eau municipale par une bonne performance de l'activité.

L'activité **Technologies de l'Eau** est en progression de +10,0 % portée par la croissance de WTS dans ses activités Systèmes d'Ingénierie et Solutions Chimiques, ainsi que par la croissance de VWT dans ses activités Service et Technologie. Le montant de prise de commandes de VWT enregistré au 31 décembre 2022 s'élève à 1 186 millions d'euros contre 1 268 millions d'euros au 31 décembre 2021. Le montant de prise de commandes de WTS enregistré au 31 décembre 2022 s'élève à 1 476 millions d'euros.

5.3.2.2 Chiffre d'affaires par métier

Par rapport au 31 décembre 2021 publié, le chiffre d'affaires par métier progresse de +49,4 % à change constant.

L'effet périmètre de l'intégration des activités de Suez (9 722 millions d'euros au total[1]) s'élève à 6 593 millions d'euros sur le métier Eau et 3 528 millions d'euros sur le métier Déchets. Hors effet périmètre, **la croissance organique** par rapport au 31 décembre 2021 publié s'élève à +16,0 %.

Par rapport au 31 décembre 2021 combiné, le chiffre d'affaires par métier est en croissance de +14,1 % à change et périmètre constant, porté principalement par :

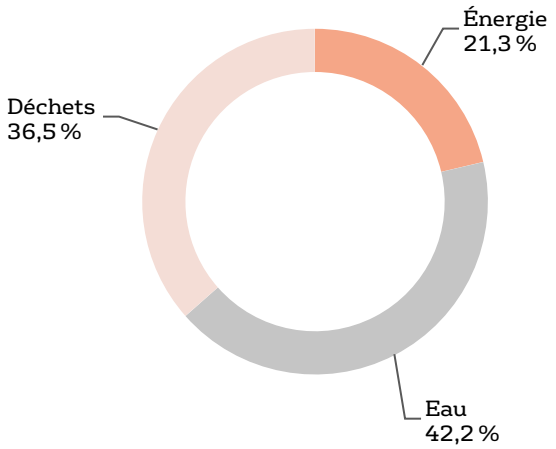
- la forte croissance de **l'Énergie** de +44,7 % tirée par la hausse des prix des énergies (électricité et chaleur) et l'impact favorable de révisions tarifaires ;
- la progression des activités **Eau** en hausse de +8,2 % grâce à l'indexation tarifaire des contrats, la hausse des volumes distribués et le bon développement commercial, ainsi que la croissance des activités Technologie de l'Eau ;
- la croissance de l'activité **Déchets** de +6,9 % en raison de la hausse des prix des matières recyclées, de révisions tarifaires favorables et d'un bon niveau d'activité dans les principales géographies.

				Variations 2022 / 2021 publié			Variations 2022 / 2021 combiné		
(en millions d'euros)	2021 publié	2021 combiné	2022	en courant	à change constant	à périmètre et change constants	en courant	à change constant	à périmètre et change constants
Eau	10 788,0	16 431,2	18 260,4	69,4 %	66,7 %	6,8 %	11,1 %	8,1 %	8,2 %
dont Eau exploitation	8 284,0	11 514,2	12 671,4	53,1 %	51,5 %	7,6 %	10,1 %	7,9 %	8,0 %
dont Technologie et Construction	2 504,0	4 917,1	5 589,0	123,2 %	121,5 %	4,0 %	13,7 %	8,5 %	8,6 %
Déchets	11 228,0	15 134,5	15 797,4	40,9 %	39,1 %	8,3 %	4,4 %	2,7 %	6,9 %
Energie	6 492,0	6 509,4	9 227,5	41,7 %	43,0 %	44,7 %	41,7 %	43,0 %	44,7 %
Autres	0,0	-400,0	-400,0	-	-	-	-	-	-
GROUPE	28 508,0	37 675,0	42 885,3	50,4 %	49,4 %	16,0 %	13,8 %	12,0 %	14,1 %

[1] *Pour rappel, l'ajustement du chiffre d'affaires des 17 premiers jours de l'année sur le périmètre Suez, avant prise de contrôle, est affecté au segment « Autres » (400 millions d'euros).*

La répartition du chiffre d'affaires au 31 décembre 2022 par métiers est la suivante:

Chiffre d'affaires 2022 : 42,885 M€



Les principales variations de chiffre d'affaires par métier à périmètre et change constant p**ar rapport au 31 décembre 2021 combiné** s'analysent comme suit.

Chiffre d'affaires Eau

Le chiffre d'affaires de l'activité **Eau** progresse de +8,0 %, avec un bon niveau de volumes en Espagne, liés à la progression de la fréquentation touristique et à la sécheresse estivale, les gains de contrats O&M en Amérique du Nord, les hausses tarifaires en Europe centrale et orientale et au Chili, ainsi que la poursuite de la hausse des volumes distribués en France.

Le chiffre d'affaires **Technologie et Construction** est en progression de +8,6 %.

Chiffre d'affaires Énergie

Le chiffre d'affaires de l'activité **Énergie** est en progression de +44,7%. La forte croissance de l'activité repose sur un effet prix positif (+36,6%), particulièrement en Europe centrale et orientale, de bons volumes et un fort développement commercial (+9,6%), notamment en Europe centrale et orientale, en Italie et au Moyen Orient. L'effet climat, défavorable sur 2022, s'élève à -1,5%.

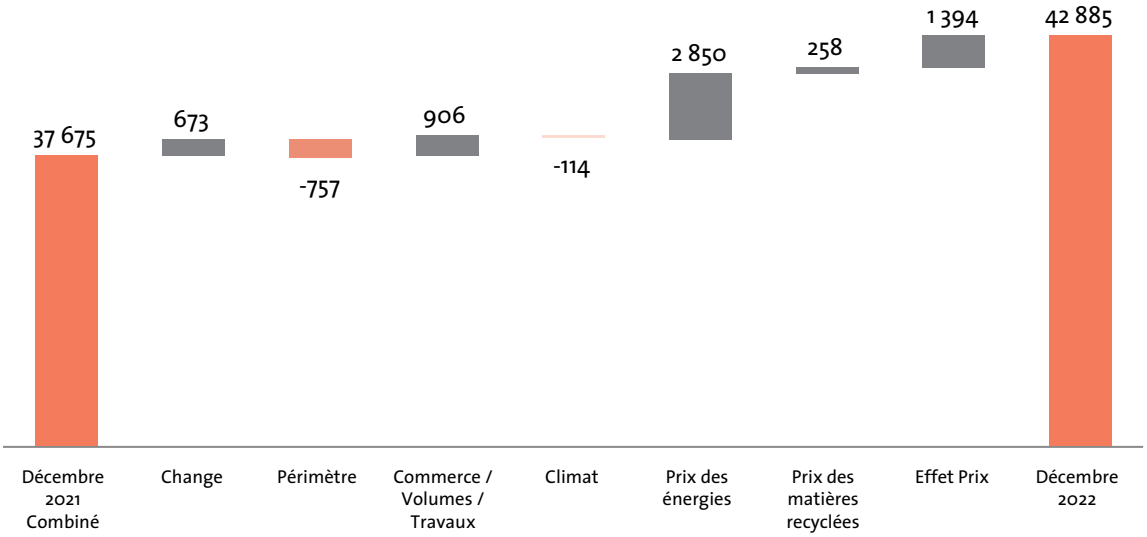
Chiffre d'affaires Déchets

Le chiffre d'affaires de l'activité **Déchets** progresse de +6,9 %. Il bénéficie du prix des matières recyclées (+1,7%), en forte hausse sur le premier semestre, malgré la baisse constatée depuis le troisième trimestre principalement sur le papier, et de révisions tarifaires favorables (+4,6%) sur l'ensemble des géographies.

Les volumes progressent également (+1,6%) notamment au Royaume-Uni et en Australie, permettant de compenser en grande partie la sélectivité commerciale poursuivie principalement en France. Par ailleurs, les volumes de déchets dangereux progressent de +12,1%, grâce à l'enfouissement (+21,6%) et la collecte (+4,7%), en particulier en Amérique du Nord, au Royaume-Uni et en France.

5.3.2.3 Analyse de la variation du chiffre d'affaires Groupe

L'évolution du chiffre d'affaires peut s'analyser comme suit **:**



L'effet change de +673 millions d'euros reflète principalement la variation des devises américaines, australiennes, britanniques, chinoises et tchèques, partiellement compensée par une dégradation sur les devises hongroises, polonaises et latines américaines[2].

L'effet périmètre de -757 millions d'euros comprend la cession d'actifs en Scandinavie réalisée en 2021 (-266 millions d'euros), au niveau de Suez, les cessions d'activités en Australie en 2021, au Royaume-Uni à partir de décembre 2022, et l'impact des remèdes de la Commission européenne avec la cession des activités déchets dangereux France en cours d'année. Ces effets négatifs sont partiellement compensés par l'impact de l'entrée de périmètre d'Osis (+78 millions d'euros) en 2021.

[2] *Principaux impacts change par devises : dollar américain (+546 millions d'euros), yuan RenMinBi chinois (+83 millions d'euros), dollar australien (+73 millions d'euros), livre sterling (+17 millions d'euros), couronne tchèque (+78 millions d'euros), zloty polonais (-55 millions d'euros), forint hongrois (-133 millions d'euros), peso argentin (-123 millions d'euros), peso chilien (-16 millions d'euros).*

L'effet Commerce / Volumes / Travaux s'élève à +906 millions d'euros (+2,4%) porté par de bons volumes dans l'ensemble des activités et particulièrement dans l'énergie, la progression des travaux réalisés, ainsi que par la croissance des activités Technologies de l'Eau.

L'effet climat s'élève à -114 millions d'euros (-0,3%) essentiellement sur l'Europe centrale et orientale dont l'activité énergie est impactée par un hiver plus doux qu'en 2021, et dans une moindre mesure sur le Chili avec un été moins chaud impactant les volumes d'eau du premier trimestre 2022.

L'impact du prix des énergies s'élève à +2 850 millions d'euros (+7,6%), sous l'effet de la hausse des tarifs de chaleur et d'électricité principalement en Europe centrale et orientale.

L'impact du prix des matières recyclées s'élève à +258 millions d'euros (+0,7%). Il est porté par une augmentation du prix des papiers recyclés en France, en Allemagne et au Royaume Uni, principalement au premier semestre.

Les effets prix favorables (+1 394 millions d'euros soit +3,7%) sont liés principalement aux révisions tarifaires évaluées à +4,6% dans les déchets, et +3,2% dans l'eau.

5.3.3 EBITDA DU GROUPE

Au 31 décembre 2022, l'EBITDA consolidé du Groupe s'élève à 6 196 millions d'euros contre 4 234 millions d'euros au 31 décembre 2021 publié et 5 823 millions d'euros au 31 décembre 2021 combiné.

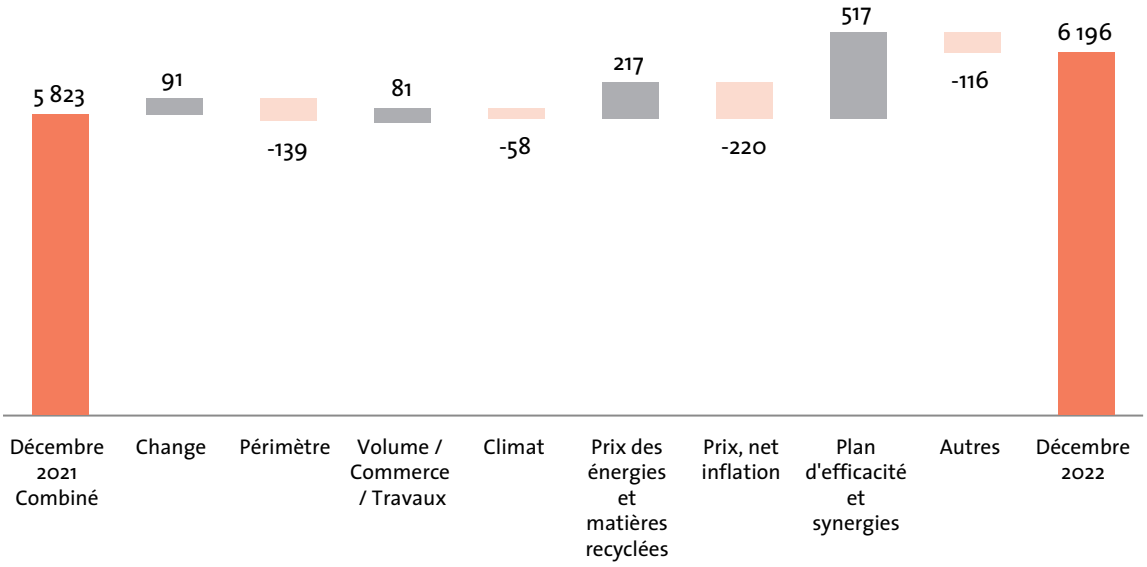
L'EBITDA est en croissance de +45,6 % par rapport au 31 décembre 2021 publié à change constant en raison d'un effet périmètre de +1 644 millions d'euros principalement lié à l'intégration des activités de Suez et d'une croissance organique de +6,8 %.

Par rapport au 31 décembre 2021 combiné, l'EBITDA progresse de +7,2 % à périmètre et change constants.

				Variations 2022 / 2021 retraité IFRS8			Variations 2022 / 2021 retraité IFRS8 et combiné		
(en millions d'euros)	2021 retraité IFRS 8	2021 retraité IFRS 8 et combiné	2022	en courant	à change constant	à périmètre et change constants	en courant	à change constant	à périmètre et change constants
France et déchets spéciaux Europe	1 416,0	1 502,4	1 417,5	0,1 %	0,2 %	-3,2 %	-5,7 %	-5,5 %	-3,3 %
Europe, hors France	1 730,0	2 153,5	2 372,8	37,2 %	37,2 %	13,2 %	10,2 %	10,2 %	11,8 %
Reste du monde	1 002,0	1 805,2	1 831,1	82,8 %	79,9 %	1,2 %	1,4 %	-2,1 %	1,9 %
Technologies Eau	85,0	432,4	496,4	486,7 %	482,2 %	37,8 %	14,8 %	8,0 %	7,8 %
Autres (1)	1,0	-70,1	77,7	-	-	-	-	-	-
GROUPE	4 234,0	5 823,0	6 195,6	46,3 %	45,6 %	6,8 %	6,4 %	4,8 %	7,2 %

(1) Autres inclut les 17 premiers jours d'activités de Suez (-49 millions d'euros) et les holdings.

Par effet, l'évolution de l'EBITDA entre 2021 et 2022 peut s'analyser comme suit :



L'impact change sur l'EBITDA est positif et s'élève à +91 millions d'euros. Il reflète principalement une appréciation des devises américaines, tchèques, britanniques et chinoises partiellement compensée par les variations défavorables des devises en Amérique du Sud, en Hongrie et au Moyen-Orient[1].

L'effet périmètre de -139 millions d'euros comprend la cession d'actifs en Scandinavie réalisée en 2021 et, au niveau de Suez, les cessions d'activités en Australie, au Royaume-Uni et l'impact des remèdes de la Commission européenne avec la cession des activités déchets dangereux France en cours d'année. Ces effets négatifs sont partiellement compensés par l'entrée de périmètre d'Osis au sein des activités Sarp courant 2021.

Les effets commerce et volumes sont favorables à hauteur de +81 millions d'euros et résultent de l'effet positif sur le chiffre d'affaires.

L'impact climat est de -58 millions d'euros principalement sur l'Europe centrale et orientale, affectée par un hiver plus doux que la normale et dans une moindre mesure au Chili.

Les prix des énergies et matières recyclées ont un impact net favorable sur l'EBITDA à hauteur de +217 millions d'euros, lié principalement à la hausse des prix de vente de l'énergie nette de la hausse des coûts d'achat (dont CO2 et gazole), ainsi qu'à l'augmentation des prix sur le papier carton et plastiques recyclés en France, en Europe du Nord et en Allemagne, constatée jusqu'à l'été.

Le pincement des prix entre l'effet des révisions tarifaires sur le chiffre d'affaires et l'inflation des coûts est de -220 millions d'euros.

Les autres effets sont principalement dus à des éléments ayant affecté positivement l'EBITDA à fin décembre 2021: la réalisation d'une opération de cession escompte en France sur un incinérateur de déchets pour 83 millions d'euros, ainsi que des éléments non récurrents pour 31 millions d'euros intervenus sur le périmètre acquis de Suez.

La contribution des plans d'économies de coûts et des synergies s'élève au total à +517 millions d'euros à fin décembre, dont :

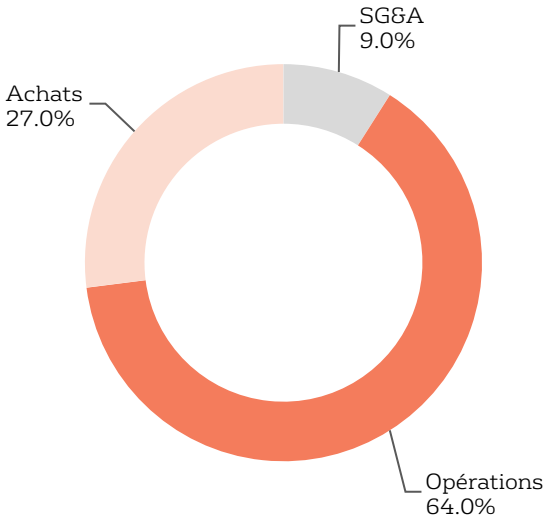
- Le plan d'efficacité pour 371 millions d'euros qui porte principalement sur l'efficacité opérationnelle (à hauteur de 64 %), et les achats (27 %), et concerne l'ensemble des géographies : la France et les déchets spéciaux Europe (28%), l'Europe hors France (34%), le Reste du monde (27%), Technologies Eau (9%) et Holdings (2%).
- Les synergies réalisées suite à l'intégration de Suez pour 146 millions d'euros.

Les gains générés par le plan d'efficacité sont bien supérieurs à l'objectif annuel de 350 millions d'euros fixé pour 2022. Concernant les synergies, l'objectif annuel de 100 millions d'euros est largement réalisé.

Plans d'économies et synergies

Impact EBITDA (en millions d'euros)	Objectif 2022	Réalisation 2022
Plan d'économies	350	371
Synergies	100	146

Efficacité opérationnelle 371M€



5.3.4 AUTRES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT

5.3.4.1 EBIT courant

L'EBIT Courant consolidé du Groupe au 31 décembre 2022 s'établit à 3 062 millions d'euros, en progression de +16,3 % à périmètre et change constants par rapport au 31 décembre 2021 combiné. Les éléments de passage de l'EBITDA à l'EBIT Courant par rapport au 31 décembre 2021 sont les suivants :

(en millions d'euros)	2021 publié	2021 combiné	2022
EBITDA	4 234,0	5 823,5	6 195,6
Dépenses de renouvellement	-292,0	-287,1	-303,0
Amortissements (1)	-2 348,0	-3 043,8	-3 025,2
Provisions, plus ou moins values de cessions et autres	68,0	97,0	67,6
Quote-part du résultat net courant des co-entreprises et entreprises associées	105,0	148,5	127,0
EBIT Courant	1 766,0	2 738,1	3 061,9

(1) Y compris remboursement des actifs financiers opérationnels.

[1] *Impacts change par devises : dollar américain (+89 millions d'euros), couronne tchèque (+17 millions d'euros), yuan RenMinBi chinois (+14 millions d'euros), livre sterling (+3 millions d'euros), livre libanaise (-17 millions d'euros), forint hongrois (-22 millions d'euros), peso chilien (-7 millions d'euros).*

La progression de l'EBIT Courant par rapport au 31 décembre 2021 combiné s'élève à +446 millions d'euros (+16,3 %) à périmètre et change constants et s'explique principalement par :

- une forte amélioration de l'EBITDA (+421 millions d'euros à périmètre et change constants).
- une baisse des amortissements nets de la variation des remboursements d'actifs financiers opérationnels qui intégraient en 2021 la neutralisation de la cession escompte sur un incinérateur de déchets en France (-83 millions d'euros).
- une légère baisse des provisions nettes des plus-values de cessions: les plus-values de cession de l'exercice (157 millions d'euros), réalisées principalement sur les cessions des actifs déchets de la filiale Integrated Waste Services en Australie et des actifs dans les services des eaux industrielles en France dans le cadre des remèdes de l'acquisition de Suez, sont compensées par des dépréciations d'actifs (61 millions d'euros), notamment en Chine et des provisions pour litiges.
- une baisse de la quote-part de résultat net sur les co-entreprises suite à la cession de la participation dans la concession d'eau de Shenzhen en Chine en 2021.

L'effet change sur l'EBIT Courant est positif de +19 millions d'euros et reflète principalement la variation des devises aux États-Unis (+36 millions d'euros), en République Tchèque (+8 millions d'euros) et en Australie (+6 millions d'euros), partiellement compensée par une dégradation sur les devises en Hongrie (-19 millions d'euros) et au Moyen Orient (-13 millions d'euros).

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

				Variation 2022 / 2021 publié			Variation 2022 / 2021 combiné		
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021 retraité	2021 retraité IFRS 8 et combiné	31 décembre 2022	en courant	à change constant	à périmètre et change constants	en courant	à change constant	à périmètre et change constants
France et déchets spéciaux Europe	410,0	461,0	494,7	20,7 %	21,3 %	16,2 %	7,3 %	7,9 %	13,4 %
Europe, hors France	918,9	1 131,8	1 233,2	34,2 %	35,3 %	14,2 %	9,0 %	9,9 %	13,4 %
Reste du Monde	506,4	1 028,2	1 003,8	98,2 %	97,3 %	1,8 %	-2,4 %	-4,9 %	2,6 %
Technologies de l'eau	46,2	299,0	364,0	688,0 %	681,9 %	65,4 %	21,8 %	19,7 %	19,4 %
Autres	-115,8	-181,9	-33,9	-	-	-	-	-	-
Groupe	**1 765,7**	**2 738,1**	**3 061,9**	**73,4 %**	**73,7 %**	**14,8 %**	**11,8 %**	**11,1 %**	**16,3 %**

5.3.4.2 Résultat financier

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021 publié	Au 31 décembre 2022
Coût de l'endettement financier net (1)	**-342,6**	**-707,3**
Dividendes reçus	124,3	9,6
Résultat de change et variations de juste valeur	7,9	-168,3
Autres	-155,6	-227,5
Autres revenus et charges financiers courants (2)	**-23,4**	**-386,2**
Plus ou moins-value de cessions financières (3)	**-15,8**	**70,3**
Résultat financier courant (1)+(2)+(3)	**-381,8**	**-1 023,2**
Autres revenus et charges financiers non courants	-35,0	111,3
Résultat financier	**-416,8**	**-911,9**

Le **résultat financier** au 31 décembre 2022 s'élève à -912 millions d'euros contre -417 millions d'euros au 31 décembre 2021 publié. Sa variation de -495 millions d'euros s'explique principalement par les dividendes reçus au titre de la participation dans Suez en 2021 (122 millions d'euros) et la hausse du coût de financement en 2022, en partie compensés par des plus-values de cessions financières enregistrées en 2022 pour 250 millions d'euros.

Au 31 décembre 2022, le **résultat financier courant** s'élève à -1 023 millions d'euros contre -382 millions d'euros au 31 décembre 2021 publié. La variation provient principalement des dividendes reçus au titre de la participation du Groupe dans Suez en 2021 à hauteur de 122 millions d'euros et d'une hausse des conditions de financement.

Le **coût de l'endettement financier net** s'établit à -707 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre -343 millions d'euros au 31 décembre 2021 publié. La hausse du coût de l'endettement du Groupe de 365 millions d'euros est principalement liée à l'effet périmètre de l'intégration du coût de la dette de Suez pour 226 millions d'euros (notamment sur la dette obligataire de l'ancienne holding Suez SA ainsi que sur celle des activités d'eau aux États-Unis) et à la remontée des taux d'intérêts de la dette en devise étrangère (écartement du différentiel euro - devise).

Hors impact IFRS 16, le taux de financement du Groupe s'établit ainsi à 3,87% au 31 décembre 2022 contre 2,98% au 31 décembre 2021 (respectivement 3,70% versus 2,85% incluant IFRS 16).

Les **autres revenus et charges financiers courants** s'élèvent à -386 millions d'euros, contre -23 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Ils incluent le résultat de change et variations de juste valeur pour -168 millions d'euros (dont -127 millions d'euros de réévaluation de la dette chilienne) ainsi que les intérêts sur passifs du domaine concédé (IFRIC 12) pour -79 millions d'euros et les effets de désactualisation des provisions pour -33 millions d'euros.

La variation des dividendes reçus provient des dividendes Suez reçus au cours de l'exercice 2021 pour un montant de 122 millions d'euros.

Les **plus-values de cessions financières** s'élèvent à 70 millions d'euros et comprennent essentiellement la plus-value de cession de Lanzhou Water en Chine pour 58 millions d'euros.

Au 31 décembre 2022, le **résultat financier non courant** pour 111 millions d'euros intègre principalement la plus-value de cession d'une partie des activités de déchets dangereux en France réalisée dans le cadre des remèdes de l'acquisition de Suez requis par la Commission européenne.

5.3.4.3 Charge d'impôt courante

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021 publié	31 décembre 2022
Résultat avant impôt - Eléments courants (a)	**1 383,9**	**2 038,7**
Dont quote-part de résultat net des co-entreprises et entreprises associées (b)	104,8	127,0
Résultat avant impôt retraité - Eléments courants : (c)=(a)-(b)	**1 279,1**	**1 911,7**
Charge d'impôt retraitée (d) (1)	**-329,7**	**-514,0**
TAUX D'IMPÔT RETRAITÉ SUR LES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTAT (D)/(C)	25,8 %	26,9 %

(1) Charge d'impôt retraitée des dotations aux amortissements des actifs réévalués et de la réévaluation des passifs financiers dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez comme défini dans la section 5.6.4 infra.

La charge d'impôt courante s'élève à -514,0 millions d'euros au 31 décembre 2022, contre -329,7 millions d'euros au 31 décembre 2021 publié.

Le taux d'impôt courant au 31 décembre 2022 s'élève à 26,9 % contre 25,8 % au 31 décembre 2021 publié.

5.3.4.4 Coûts commerciaux, généraux et administratifs

Les coûts commerciaux, généraux et administratifs impactant l'EBIT Courant s'élèvent à 4 205 millions au 31 décembre 2022, et sont impactés par l'intégration des activités acquises de Suez pour 1 179 millions d'euros. Ils s'élevaient à 2 944 d'euros au 31 décembre 2021 publié.

Le ratio des coûts commerciaux, généraux et administratifs sur le chiffre d'affaires s'établit à 10,4% au 31 décembre 2022, contre 10,3% au 31 décembre 2021.

5.3.4.5 Résultat net courant / Résultat

Le résultat net courant attribuable aux propriétaires de la société mère s'établit à 1 162 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 896 millions d'euros au 31 décembre 2021. Hors plus ou moins-values de cessions financières nettes d'impôts et minoritaires, le résultat net courant attribuable aux propriétaires de la société mère s'élève à 1 116 millions d'euros ; il s'élève à 915 millions d'euros au 31 décembre 2021 publié.

La part du résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle représente 282 millions d'euros au 31 décembre 2022, dont 92 millions d'euros relatifs aux activités acquises de Suez, contre 151 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Le résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère est de 716 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 404 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Au 31 décembre 2022, la formation du résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère est la suivante :

(en millions d'euros)	Courant	Non courant & impact allocation du prix de Suez (*)	Total
EBIT	**3 061,9**	**-728,6**	**2 333,3**
Coût de l'endettement financier net	**-707,3**	**74,6**	**-632,7**
Autres revenus et charges financiers	**-315,9**	**111,3**	**-204,6**
Résultat avant impôts	2 038,7	-542,7	1 496,0
Charge d'impôts sur les sociétés	**-514,0**	**94,2**	**-419,8**
Résultat net des activités non poursuivies	-	**-78,6**	**-78,6**
Part des participations ne donnant pas le contrôle	**-362,5**	**80,7**	**-281,8**
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	1 162,2	-446,4	715,8

** Y compris les éléments non courants, ainsi que les dotations aux amortissements des actifs réévalués et la réévaluation des passifs financiers dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez comme défini dans la section 5.6.4 infra.*

Au 31 décembre 2021, la formation du résultat net attribuable aux propriétaires de la société mère est la suivante :

(en millions d'euros)	Courant	Non courant	Total
EBIT	**1 765,7**	**-448,2**	**1 317,5**
Coût de l'endettement financier net	-342,6	0,0	-342,6
Autres revenus et charges financiers	-39,2	-35,0	-74,2
Résultat avant impôts	**1 383,9**	**-483,2**	**900,7**
Charge d'impôts sur les sociétés	-329,7	-16,1	-345,8
Résultat net des activités non poursuivies	0,0	0,0	0,0
Part des participations ne donnant pas le contrôle	-158,4	7,8	-150,6
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	**895,8**	**-491,5**	**404,3**

Le tableau de passage de l'EBIT Courant au résultat opérationnel, détaillant les éléments non courants du résultat net, est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021 publié	31 décembre 2022
EBIT Courant	**1 765,7**	**3 061,9**
Pertes de valeur sur goodwill et goodwills négatifs	10,8	-69,0
Dotations nettes aux provisions non courantes	-0,9	-22,6
Charges nettes de restructuration	-68,2	-115,5
Provisions et pertes de valeurs nettes non courantes sur actifs corporels, incorporels, AFOs et autres charges	-234,0	-435,0
Coûts d'acquisition de titres avec ou sans prise de contrôle	-155,9	-86,5
Total des éléments non courants	**-448,2**	**-728,6**
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL APRÈS QPRN DES ENTITÉS MISES EN ÉQUIVALENCE	**1 317,5**	**2 333,3**

- Les pertes de valeur sur goodwill concernent la Russie dont l'intégralité du goodwill a été dépréciée compte tenu du conflit russo-ukrainien pour un montant de -69 millions d'euros.
- Les dotations nettes aux provisions non courantes concernent principalement la Russie pour -26 millions d'euros.
- Les charges nettes de restructuration concernent principalement la holding, l'Ibérie et les technologies de l'eau, dont -9 millions d'euros relatifs à la Russie.
- Les provisions et pertes de valeurs nettes non courantes sur actifs corporels, incorporels, actifs financiers opérationnels et autres charges non courantes concernent l'Asie Pacifique pour -99 millions d'euros (dépréciations d'actifs en Chine et en Australie), les États-Unis pour -34 millions d'euros (coûts liés à des litiges) et l'Europe centrale et orientale pour -25 millions d'euros (principalement des dépréciations d'actifs). Elles intègrent également les coûts des actions de migrations des systèmes informatiques vers des plateformes communes, de rebranding et d'accompagnement sur l'évolution de l'organisation, sur le périmètre Suez.

  Elles incluent également la plus-value réalisée sur la cession des actifs dans les services mobiles de traitement de l'eau en Europe pour +142 millions d'euros réalisée dans le cadre des remèdes de l'acquisition de Suez, ainsi que les amortissements des actifs réévalués dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez pour -226 millions d'euros. Enfin, elles incluent des dépréciations d'actifs en Russie et en Ukraine à hauteur de-11 millions d'euros.
- Les coûts d'acquisitions de titres comprennent principalement les coûts encourus dans le cadre de l'opération de rapprochement avec Suez.

5.4 Financement

5.4.1 ÉVOLUTION DU FREE CASH FLOW ET DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET

Le Free Cash-Flow avant investissements financiers et dividendes reflète une belle performance sur l'exercice et s'établit à +1 032 millions d'euros.

L'évolution du Free Cash-Flow net par rapport au 31 décembre 2021 publié (+1 341 millions d'euros, soit +1 219 millions d'euros, hors dividende Suez reçu en 2021) s'explique par :

- L'augmentation de l'EBITDA portée par l'entrée de périmètre des activités acquises auprès de Suez, la croissance organique de l'activité soutenue par les effets prix favorables de l'énergie, les révisions tarifaires, des volumes en hausse, les gains générés par les plans d'efficacité opérationnelle et commerciale ainsi que par les synergies.
- Des investissements industriels nets de 3 089 millions d'euros contre 2 212 millions d'euros au 31 décembre 2021 publié. Ils incluent les investissements des activités acquises de Suez et des cessions industrielles à hauteur de 577 millions d'euros constituées principalement des cessions des activités mobiles de traitement de l'eau, des activités de traitements des eaux industrielles, des actifs d'Integrated Waste Services en Australie et des filiales Ile de France d'OSIS.
- une amélioration de la variation du Besoin en fonds de roulement opérationnel qui s'élève à +48 millions d'euros grâce à la poursuite des efforts de recouvrement.

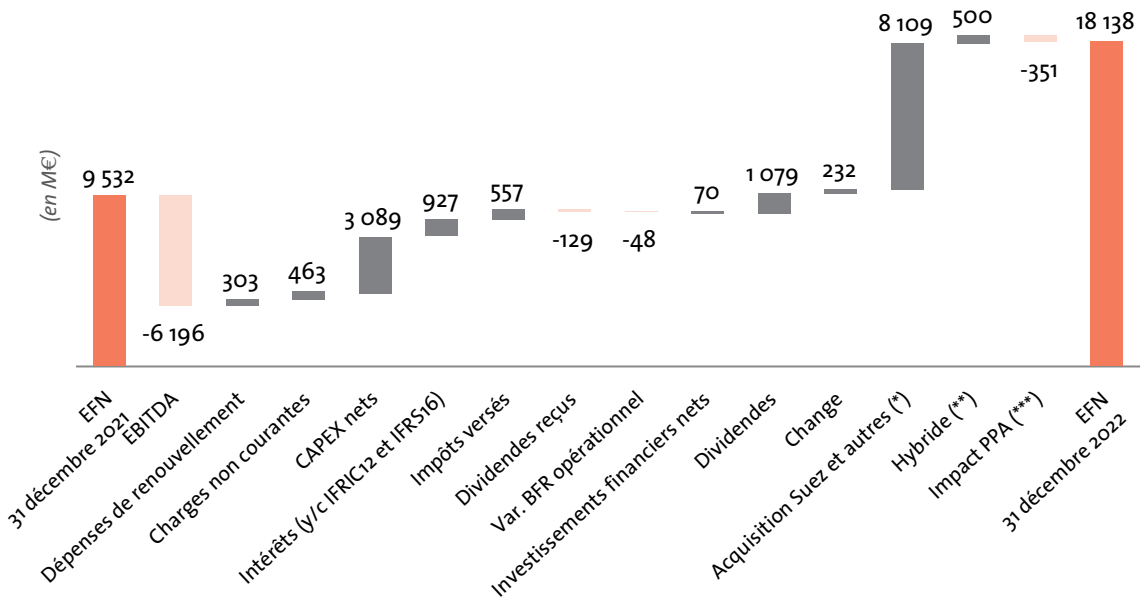
L'endettement financier net s'établit à 18 138 millions d'euros au 31 décembre 2022 (18 489 millions d'euros, y compris réévaluation des passifs financiers dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez) contre 9 532 millions d'euros au 31 décembre 2021. Par rapport au 31 décembre 2021, la variation de l'endettement financier net s'explique principalement par les éléments suivants:

- la variation du free cash-flow net de l'exercice à hauteur de +1 032 millions d'euros
- la variation de périmètre liée à l'acquisition du Groupe Suez à hauteur de -8 664 millions d'euros comprenant principalement l'endettement financier du périmètre Suez entrant au 18 janvier 2022 pour un montant de -9 559 millions d'euros (après réévaluation des passifs financiers du Groupe Suez pour -426 millions d'euros) et l'acquisition du Groupe Suez en date du 18 janvier 2022 pour un montant de -9 318 millions d'euros, net de la cession du Nouveau Suez au consortium (Meridiam - GIP - CDC et CNP Assurances) pour un montant encaissé de +8 018 millions d'euros ainsi que les cessions des remèdes antitrust requis par les autorités de la concurrence européenne et britannique dans le cadre du rapprochement entre Veolia et Suez pour un montant de +2 626 millions d'euros
- des investissements financiers nets à hauteur de -70 millions d'euros
- le versement des dividendes votés en assemblée générale mixte du 15 juin 2022 (- 688 millions d'euros)
- le remboursement de la dette hybride Suez pour -500 millions d'euros
- l'augmentation de capital dans le cadre de l'opération d'actionnariat salarié Sequoia 2022 pour un montant net de 227 millions d'euros

L'endettement financier net est par ailleurs impacté par un effet de change et de variation de juste valeur défavorable de -232 millions d'euros au 31 décembre 2022.

(en millions d'euros)	2021 publié	2022
EBITDA	**4 233,8**	**6 195,6**
Investissements industriels nets de cession	-2 211,5	-3 089,4
Variation BFR opérationnel	382,5	48,0
Dividendes reçus	223,1	128,6
Dépenses de renouvellement	-291,9	-303,0
Autres charges non courantes et charges de restructuration	-236,5	-463,0
Intérêts sur passifs du domaine concédé (I12)	-76,5	-78,5
Intérêts sur droit d'usage (IFRS 16)	-28,2	-52,5
Eléments financiers (intérêts versés courants et capacité d'autofinancement financière)	-368,7	-796,4
Impôts payés	-285,6	-557,4
Free cash-flow net, avant versement du dividende, investissements financiers et cessions financières	**1 340,5**	**1 032,0**
Dividendes versés	-558,2	-1 078,5
Investissements financiers nets	64,1	-8 969,9
Variation des créances et autres actifs financiers	111,0	488,0
Emissions / remboursement de titres super subordonnés	497,5	-500,0
Augmentation de capital	2 692,3	221,4
Free cash-flow	**4 147,2**	**-8 807,0**
Effets de change et autres variations	-462,4	-149,4
Variation	**3 684,8**	**-8 956,4**
Endettement financier net à l'ouverture	-13 217,0	-9 532,2
Impact réévaluation des passifs financiers [1]	0,0	351,0
ENDETTEMENT FINANCIER NET À LA CLÔTURE	**-9 532,2**	**-18 138,0**

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



(*) Dont acquisition Suez pour -8,7 milliards d'euros (acquisition -9.4 milliards d'euros y compris coût d'acquisition, EFN entrant Suez -9,6 milliards d'euros y compris l'impact de la réévaluation des passifs financiers du Groupe Suez), cession du New Suez pour +8.0 milliards d'euros, cession remèdes +2.6 milliards d'euros) et augmentation de capital sequoia pour 227 millions d'euros nets
(**) Remboursement Hybride Suez pour -500 millions d'euros
(***) Impact de la réévaluation de la dette Suez dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition (-351 millions d'euros)

5.4.2 INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS ET FINANCIERS

5.4.2.1 Investissements industriels

Les investissements industriels nets, y compris nouveaux actifs financiers opérationnels, réalisés par le Groupe s'élèvent à -3 089 millions d'euros au 31 décembre 2022, contre -3 176 millions d'euros au 31 décembre 2021 combiné.

L'effet de l'entrée de périmètre des activités acquises de Suez se traduit par des investissements nets de 964 millions d'euros.

Les investissements industriels bruts s'élèvent à -3 666 millions d'euros au 31 décembre 2022, et incluent des investissements de maintenance pour -1 888 millions d'euros (y compris IFRS 16) et des investissements discrétionnaires pour -431 millions d'euros. Ils comprennent de nouveaux actifs financiers opérationnels pour -184 millions d'euros.

Les cessions industrielles comprennent principalement les cessions de remèdes relatifs aux activités dans les services mobiles de traitement de l'eau en Europe pour 191 millions d'euros et aux activités dans les services de traitement des eaux industrielles en France pour 30 millions d'euros, ainsi que les cessions d'actifs d'Integrated Water Services en Australie pour 102 millions d'euros et la cession d'actif d'Osis Ile de France pour 32 millions d'euros.

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

31 décembre 2022 (en millions d'euros)	Total investissements industriels bruts	Cessions industrielles	Total investissements industriels nets
France et déchets spéciaux Europe	798	-149	649
Europe, hors France	1 322	-57	1 265
Reste du monde	1 343	-179	1 164
Technologies Eau	216	-191	24
Autres	-13	0	-13
GROUPE	3 666	-577	3 089

Les investissements industriels bruts s'élèvent à -3 543 millions d'euros au 31 décembre 2021, et incluent des investissements de maintenance pour -1 701 millions d'euros (y compris IFRS 16) et des investissements discrétionnaires pour -456 millions d'euros. Ils comprennent de nouveaux actifs financiers opérationnels pour -169 millions d'euros.

Les investissements industriels retraités et combinés par **segment pour 2021**, hors activités non poursuivies, se décomposent de la façon suivante :

31 décembre 2021retraité IFRS 8 et combiné (en millions d'euros)	Total investissements industriels bruts	Cessions industrielles	Total investissements industriels nets
France et déchets spéciaux Europe	767	-109	658
Europe, hors France	1 239	-151	1 088
Reste du monde	1 281	-52	1 229
Technologies Eau	206	-41	166
Autres	50	-14	36
GROUPE	3 543	-368	3 176

5.4.2.2 Investissements financiers nets

Les investissements financiers nets au 31 décembre 2022 s'élèvent à -8 970 millions d'euros (y compris frais d'acquisition, endettement entrant et frais de cession).

La principale évolution de périmètre de l'exercice est l'acquisition du Groupe Suez suite à la finalisation de l'Offre Publique d'Achat sur le premier trimestre, pour -8 664 millions d'euros y compris endettement entrant, net des cessions d'une partie du Groupe Suez au consortium le 31 janvier 2022 et des remèdes antitrust.

Hors acquisition de Suez et cessions mentionnées supra, les investissements financiers nets s'élèvent à -70 millions d'euros.
Ces investissements financiers sont principalement constitués de l'acquisition de 48,7% de Lydec "Lyonnaise des Eaux de Casablanca", une filiale marocaine du groupe Suez, pour un montant de -101 millions d'euros.

Les cessions financières au 31 décembre 2022 (y compris frais de cession) comprennent principalement :

- la cession de Lanzhou en Chine pour un montant de 141 millions d'euros,
- la cession de Huancheng Puxi en Chine, une filiale de valorisation des déchets, pour un montant de 27 millions d'euros,
- et un ajustement du prix de vente relatif à une cession réalisée en 2021 en Allemagne pour un montant de -26 millions d'euros.

Au 31 décembre 2021, les investissements financiers s'élevaient à -476 millions d'euros et incluaient principalement l'acquisitions d'Osis en France (348 millions d'euros y compris dettes IFRS 16) et l'acquisition d'une unité d'engrais organiques en France (20 millions d'euros).

Les cessions financières au 31 décembre 2021 s'élevaient à 540 millions d'euros et comprenaient notamment la cession de la participation dans la concession d'eau de Shenzhen en Chine (249 millions d'euros)[1] ainsi que la cession des activités de services industriels et services de recyclage en Suède et en Norvège (111 millions d'euros)[2]

5.4.3 BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT OPÉRATIONNEL

La variation du Besoin en Fonds de Roulement Opérationnel (hors activités non poursuivies) s'élève à +48 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre +382 millions d'euros au 31 décembre 2021 publié.

Cette variation reflète le suivi régulier et l'amélioration des processus de collecte et de facturation dans un contexte de vigilance accrue et dénote la résilience de la clientèle municipale et industrielle du Groupe.

La position nette du besoin en fonds de roulement au bilan du 31 décembre 2022 est une ressource de -2 475 millions d'euros contre -1 854 millions d'euros au 31 décembre 2021 publié, soit une variation de -621 millions d'euros dont -771 millions d'euros liés aux variations de périmètre de consolidation et 13 millions d'euros d'effet de change.

Se référer à la Note 6.3 des états financiers consolidés au 31 décembre 2022.

5.4.4 FINANCEMENT EXTERNE

Structure de l'endettement financier net

L'endettement financier net après couverture au 31 décembre 2022 est à taux fixe à hauteur de 83%.

La maturité moyenne de l'endettement financier net s'établit à 7,9 ans au 31 décembre 2022 contre 7,8 ans au 31 décembre 2021.

(en millions d'euros)	Notes annexes aux comptes consolidés	Au 31 décembre 2021 publié	Au 31 décembre 2022
Dettes financières non courantes	9.1.1	11 761	21 348
Dettes financières courantes	9.1.1	9 033	7 018
Trésorerie passive	9.1.3	242	214
Sous-total dettes financières		**21 036**	**28 580**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9.1.3	-10 519	-9 012
Imputation de la juste valeur des dérivés de couverture	9.3.1	-13	599
Actifs liquides et actifs financiers liés au financement	9.1.2	-972	-1 677
Impact réévaluation des passifs financiers (1)			**-351**
ENDETTEMENT FINANCIER NET		**9 532**	**18 138**

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

[1] *Opération totale pour un montant de 394 millions d'euros en incluant le remboursement du prêt actionnaire (105 millions d'euros) et la remontée de dividendes (40 millions d'euros) .*
[2] *Montant total de transaction de 235 millions d'euros y compris cession d'actifs industriels*

Position de liquidité du Groupe

Le détail des liquidités dont le Groupe dispose au 31 décembre 2022 est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021 publié	Au 31 décembre 2022
Veolia Environnement :		
Crédit syndiqué non tiré	3 000,0	5 500,0
Lignes de crédit bilatérales MT non tirées	1 000,0	910,3
Lignes de crédit bilatérales CT non tirées	-	-
Ligne de lettres de crédit	22,9	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie (1)	10 333,7	8 072,3
Filiales :		
Crédit syndiqué non tiré hérité de Suez	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie (1)	1 156,7	2 617,0
Total des liquidités	**15 513,3**	**17 099,6**
Dettes courantes et trésorerie passive		
Dettes courantes	9 034,9	7 017,9
Trésorerie passive	241,9	213,6
Total des dettes courantes et trésorerie passive	**9 276,8**	**7 231,5**
TOTAL DES LIQUIDITÉS NETTES DES DETTES COURANTES ET TRÉSORERIE PASSIVE	**6 236,5**	**9 868,1**

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

Covenants bancaires

Se référer à la Note 9.3 des états financiers consolidés au 31 décembre 2022.

5.5 Autres éléments

5.5.1 RENDEMENT DES CAPITAUX EMPLOYÉS (ROCE)

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021 publié	Au 31 décembre 2022
EBIT Courant	**1 766**	**3 062**
- Charge d'impôt courante sur les sociétés	-330	-514
EBIT Courant après impôts	**1 436**	**2 548**

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021 publié	Au 31 décembre 2022
Actifs corporels et incorporels nets	13 687	24 941
Droits d'Usage	1 562	1 997
Ecarts d'acquisition nets de pertes de valeur	6 251	11 699
Participations dans les co-entreprises et les entreprises associées	1 594	1 985
Actifs financiers opérationnels	1 320	1 377
Besoin en fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation net	-4 557	-5 578
Instruments dérivés nets et autres	69	-626
Provisions	-2 345	-3 744
Capitaux employés	**17 581**	**32 051**
Impacts des activités discontinues et autres retraitements (1)	362	1 950
Capitaux employés après retraitements	**17 943**	**34 001**

(1) Les retraitements en 2022 concernent principalement la réintégration des capitaux employés des activités cédées de Suez au Royaume-Uni et de la participation cédée dans Lanzhou Water. Les retraitements en 2021 concernent principalement la réintégration des capitaux employés des activités cédées en Norvège et Suède et la proratisation des capitaux employés d'OSIS acquise courant 2021.

(en millions d'euros)	EBIT courant après impôts	Capitaux employés moyens de l'année	ROCE après impôts
2021 (yc IFRS 16)	1436	17550	8,2 %
2022 (yc IFRS 16) (1)	**2 548**	**33 564**	**7,6 %**

(1) Les capitaux employés 2022 (yc IFRS 16) moyens prennent en compte les capitaux employés du périmètre Suez à l'ouverture.

Les capitaux employés augmentent principalement en raison de l'intégration des activités Suez pour 15 370 millions d'euros, ainsi qu'un écart de change de +387 millions d'euros.

5.5.2 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

	KPMG SA				Ernst & Young			
	Montants		Pourcentage		Montants		Pourcentage	
(en millions d'euros)	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Certification des comptes individuels et consolidés et examen limité annuel								
Veolia Environnement	2,1	1,5	12,9 %	11,1 %	2,4	1,7	10,2 %	11,7 %
Entités contrôlées	9,3	9,6	57,1 %	70,6 %	19,1	11,2	81,0 %	77,3 %
Sous total (a)	11,4	11,1	69,9 %	81,7 %	21,5	12,9	91,1 %	89,0 %
Services autres que la certification des comptes requis par les textes légaux et réglementaires								
Veolia Environnement	0,3	0,3	1,8 %	2,5 %	0,2	-	0,8 %	-
Entités contrôlées	0,2	-	1,2 %	0,1 %	0,4	-	1,7 %	-
Sous total (b)	0,5	0,3	3,1 %	2,6 %	0,6	-	2,5 %	-
Services autres que la certification des comptes fournis à la demande de l'entité								
Veolia Environnement	1,9	0,4	11,7 %	3,1 %	0,2	0,5	0,8 %	3,4 %
Entités contrôlées	2,5	1,7	15,3 %	12,6 %	1,3	1,1	5,5 %	7,6 %
Sous total (c)	4,4	2,1	27,0 %	15,7 %	1,5	1,6	6,4 %	11,0 %
Services autres que la certification des comptes								
Sous-total (d) = (b) + (c)	4,9	2,5	30,1 %	18,3 %	2,1	1,6	8,9 %	11,0 %
TOTAL (E) = (A) + (D)	16,3	13,6	100,0 %	100,0 %	23,6	14,5	100,0 %	100,0 %

Les honoraires des commissaires aux comptes engagés par le Groupe, y compris pour les entités mises en équivalence pour les années 2022 et 2021 publié s'élèvent respectivement à 39,9 millions d'euros et 28,1 millions d'euros, y compris:

- 32,9 millions d'euros en 2022 et 24 millions d'euros en 2021 publié pour l'audit des comptes statutaires et consolidés; et

- 7 millions d'euros en 2022 et 4,1 millions d'euros en 2021 publié pour les services autres que la certification des comptes.

5.5.3 OPÉRATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Le Groupe identifie les parties qui lui sont liées conformément aux dispositions du paragraphe 9 de la norme IAS 24 révisée « Information relative aux parties liées » (se référer à la NOTE 14 des états financiers consolidés au 31 décembre 2022).

5.5.4 EVÈNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Aucun évènement significatif n'est intervenu entre la date de clôture et la date d'arrêté des comptes consolidés par le conseil d'administration.

5.5.5 FACTEURS DE RISQUES

Les principaux facteurs de risques auxquels le Groupe pourrait être confronté sont détaillés dans le chapitre 2 du document d'enregistrement universel 2022.

5.5.6 PERSPECTIVES

Perspectives 2023 [1] [2]

- solide croissance organique du chiffre d'affaires ;
- économies de coûts supérieures à 350 millions d'euros auxquelles s'ajoutent de nouvelles synergies attendues pour un montant cumulé supérieur à 280 millions d'euros fin 2023, en ligne avec l'objectif de 500 millions d'euros cumulés ;
- croissance organique de l'EBITDA de +5 % à +7 % ;
- résultat net courant part du Groupe autour de 1,3 Md€ [2] ;
- confirmation de la relution du bénéfice net courant par action [3] d'environ 40 % en 2024 ;
- *leverage ratio* attendu autour de 3x ;
- croissance du dividende en ligne avec celle du bénéfice net courant par action.

5

[1] *À change constant et sans élargissement du conflit au-delà du territoire ukrainien, ni changement significatif des conditions d'approvisionnement en énergie en Europe.*
[2] *Hors PPA Suez.*
[3] *Relution du BNPA y compris coût de l'hybride et avant PPA Suez.*

5.6 Annexes

5.6.1 DONNÉES COMBINÉES AU 31 DÉCEMBRE 2021

A des fins de comparabilité des données financières au 31 décembre 2022 qui intègrent la contribution des activités acquises auprès de Suez depuis le 18 janvier 2022, les chiffres clés du 31 décembre 2021 publiés ont été retraités pour présenter des données financières du nouvel ensemble Veolia intégrant les activités acquises de Suez, y compris l'ajustement relatif aux dix-sept premiers jours de l'année 2022 appliqué à 2021. Ces données combinées au 31 décembre 2021 sont présentées sur le Chiffre d'affaires, l'EBITDA et l'EBIT Courant.

5.6.2 RÉCONCILIATION DES DONNÉES PUBLIÉES EN 2021 PAR SEGMENT OPÉRATIONNEL AVEC LES DONNÉES RETRAITÉES IFRS 8

Le changement de gouvernance du Groupe, effectif depuis février 2022, a entraîné la mise à jour des segments opérationnels IFRS 8 afin de refléter le nouveau découpage par Zone de management mis en place suite à l'intégration des activités de Suez.

Conformément à la norme IFRS 8, les informations financières sectorielles publiées en 2021 sont retraitées et présentées selon les nouveaux segments.

Réconciliation du Chiffre d'Affaires au 31 décembre 2021 publié avec intégration du périmètre Suez :

(en millions d'euros)	2021 publié		Reclassement segments IFRS8 + Périmètre Suez		2021 retraité IFRS 8 et combiné
France	5 868,2	(+)	France et déchets spéciaux Europe	3 673,8	France et déchets spéciaux Europe 9 542,0
Europe hors France	10 941,9	(+)	Europe hors France	3 559,3	Europe hors France 14 501,2
Reste du monde	7 067,3	(+)	Reste du monde	3 042,9	Reste du monde 10 110,2
Activités mondiales	4 629,0	(-)	Technologies Eau	-709,5	Technologies Eau 3 919,4
Autres	1,7	(-)	Autres*	-400,0	Autres -398,3
Groupe	**28 508,1**			**9 166,5**	**Groupe 37 674,6**

* *Correspond aux ajustements des 17 jours d'activités depuis le 1er janvier 2022 ré-appliqués aux comptes du 1er trimestre 2021.*

Réconciliation de l'EBITDA au 31 décembre 2021 publié avec intégration du périmètre Suez :

(en millions d'euros)	2021 publié		Reclassement segments IFRS8 + Périmètre Suez		2021 retraité IFRS 8 et combiné
France	1 074,80	(+)	France et déchets spéciaux Europe	427,7	France et déchets spéciaux Europe 1 502,5
Europe hors France	1 729,90	(+)	Europe hors France	423,7	Europe hors France 2 153,6
Reste du monde	1 001,50	(+)	Reste du monde	803,2	Reste du monde 1 804,7
Activités mondiales	426,30	(-)	Technologies Eau	6,1	Technologies Eau 432,4
Autres	1,30	(-)	Autres*	-71,5	Autres -70,2
Groupe	**4 233,80**			**1 589,2**	**Groupe 5 823,0**

* *Inclut les ajustements des 17 jours d'activités depuis le 1er janvier 2022 ré-appliqués aux comptes du 1er trimestre 2021, pour -49 millions d'euros.*

Réconciliation de l'EBIT Courant (hors PPA) au 31 décembre 2021 publié avec intégration du périmètre Suez :

(en millions d'euros)	publié		Reclassement segments IFRS8 + Périmètre Suez		retraité IFRS 8 et combiné
France	233,50	(+)	France et déchets spéciaux Europe	227,8	France et déchets spéciaux Europe 461,0
Europe hors France	918,90	(+)	Europe hors France	212,9	Europe hors France 1 131,8
Reste du monde	506,40	(+)	Reste du monde	521,8	Reste du monde 1 028,2
Activités mondiales	222,90	(-)	Technologies Eau	76,0	Technologies Eau 299,0
Autres	-116,00	(-)	Autres*	-66,1	Autres -181,9
Groupe	**1 765,70**			**972,4**	**Groupe 2 738,1**

* *Inclut les ajustements des 17 jours d'activités depuis le 1er janvier 2022 ré-appliqués aux comptes du 1er trimestre 2021, pour -11 millions d'euros.*

Réconciliation des investissements industriels au 31 décembre 2021 publié avec intégration du périmètre Suez :

31 Décembre 2021 publié *(en millions d'euros)*	Total investissements industriels bruts	Cessions industrielles	Total investissements industriels nets
France	508	-88	420
Europe hors France	967	-132	835
Reste du monde	696	-35	661
Activités mondiales	284	-47	237
Autres	73	-14	59
Groupe	2 528	-316	2 212

Reclassement Segments IFRS 8 + Périmètre Suez	Total investissements industriels bruts	Cessions industrielles	Total investissements industriels nets
France et déchets spéciaux Europe	259	-21	238
Europe, hors France	272	-19	253
Reste du Monde	584	-17	568
Technologies de l'eau	-78	6	-71
Autres	-23	0	-23
Groupe	1 015	-51	964

31 Décembre 2021 retraité IFRS 8 et combiné	Total investissements industriels bruts	Cessions industrielles	Total investissements industriels nets
France et déchets spéciaux Europe	767	-109	658
Europe, hors France	1 239	-151	1 088
Reste du Monde	1 280	-52	1 229
Technologies de l'eau	206	-41	166
Autres	50	-14	36
Groupe	3 543	-367	3 176

5.6.3 RÉCONCILIATION DES INDICATEURS GAAP ET DES INDICATEURS UTILISÉS PAR LE GROUPE

Le tableau de passage de l'EBIT Courant au résultat opérationnel tel qu'il figure au compte de résultat est présenté dans la section 5.3.4.5 .

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 5.3.4.5

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2022
Capacité d'autofinancement	3 213,2	4 804,3
Dont capacité d'autofinancement financière	-70,1	-229,3
Dont capacité d'autofinancement opérationnelle	3 283,3	5 033,6
Exclusion :	-	
Dépenses de renouvellement	291,9	303,0
Charges de restructuration cash	77,0	223,9
Coûts d'acquisitions et frais de cessions sur titres	170,7	200,6
Autres charges non courantes	159,5	239,2
Intégration :		
Remboursement des actifs financiers opérationnels	251,4	195,4
EBITDA	4 233,8	6 195,6

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 :

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2022
Flux nets de trésorerie générés par l'activité des activités poursuivies	**3 163,8**	**4 104,4**
Intégration :		
Investissements industriels nets de subvention	-1 728,8	-2 783,6
Cessions d'actifs industriels	316,4	576,7
Nouveaux actifs financiers opérationnels	-166,6	-184,4
Remboursement des actifs financiers opérationnels	251,4	195,4
Nouvelles dettes de location financement	-483,8	-528,9
Dividendes reçus	223,1	128,6
Intérêts financiers nets	-462,1	-793,2
Exclusion :		
Coûts d'acquisition et frais de cession sur titres, et autres	227,1	317,1
Free cash-flow net	**1 340,5**	**1 032,0**

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 2021	31 décembre 2022
Investissements industriels nets de subvention	-1 728,8	-2 783,6
Nouvelles dettes de location financement	-483,8	-528,9
Variation du besoin en fonds de roulement du domaine concédé	-146,3	-190,5
Nouveaux actifs financiers opérationnels	-169,0	-184,4
Investissements industriels	-2 528,2	-3 666,1

5.6.4 DÉFINITIONS

5.6.4.1 Indicateurs strictement comptables (« GAAP » : IFRS)

Le coût de l'endettement financier net représente le coût de l'endettement financier brut hors intérêts financiers IFRS16 classés en autres charges financières, hors amortissement de la dette réévaluée dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez et y compris les résultats de couverture de taux et de change y afférent, diminué du résultat de la trésorerie nette.

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

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

5.6.4.2 Indicateurs non strictement comptables (« non GAAP »)

En référence au chapitre 5.1.2 , les indicateurs suivants ont été redéfinis afin d'exclure les impacts principaux générés par l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez (amortissements des actifs réévalués, "retournement" des impacts de mise à la juste valeur de la dette) : l'Ebit courant, le Résultat Net courant part du Groupe, l'Endettement Financier Net. Les nouvelles définitions sont détaillées ci-après.

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.

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

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

Pour obtenir **l'EBIT courant** (qui comprend la quote-part de résultat net courant des co-entreprises dans le prolongement des activités du Groupe et des entreprises associées), sont exclus du Résultat Opérationnel les éléments suivants :

- les dépréciations de goodwill des filiales contrôlées et des entités mises en équivalence;
- les charges de restructuration;
- les provisions et pertes de valeur non courantes ;

- les dépréciations non courantes et/ou significatives d'actifs immobilisés (corporels, incorporels et actifs financiers opérationnels) ;
- les amortissements des actifs réévalués dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez
- les coûts d'acquisitions de titres.

Pour obtenir le **Résultat Net courant Part du Groupe,** sont exclus du Résultat Net Part du Groupe les éléments suivants :

- les éléments non courants du résultat net
- les amortissements des actifs réévalués dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez nets d'impôts et de minoritaires
- les amortissements de la dette réévaluée dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez nets d'impôts et de minoritaires

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

Le Groupe dissocie dans ses investissements :

- les investissements de maintenance qui correspondent aux investissements de renouvellement de matériels et d'installations exploitées par le Groupe ;
- les investissements de croissance qui correspondent globalement aux investissements embarqués au sein de nos contrats existants et de défense de portefeuille ;
- enfin les investissements dits de croissance discrétionnaires consécutifs généralement à un nouveau contrat ou projet ou encore à une extension significative d'un contrat ou d'un projet existant.

Ces dernières catégories correspondant à des investissements de croissance.

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

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

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

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

L'endettement financier net (EFN) représente la dette financière brute (dettes financières non courantes, courantes et trésorerie passive) qui inclut la dette locative IFRS16, nette de la trésorerie et équivalents de trésorerie, des actifs liquides et des actifs liés au financement et y compris réévaluation des dérivés de couverture de la dette. Les actifs liquides sont des actifs financiers composés de fonds ou de titres de maturité initiale supérieure à trois mois, facilement convertibles en trésorerie, et gérés dans le cadre d'un objectif de liquidité tout en conservant un faible risque en capital. L'endettement financier net exclut l'impact net de la réévaluation de la dette comptabilisé dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez.

Le leverage ratio rapporte l'endettement financier y compris IFRS 16 net de clôture à l'EBITDA y compris IFRS 16.

Le taux de financement est défini comme étant le coût de l'endettement financier net hors dettes de location financières IFRS 16 et hors variation de juste valeur des instruments non qualifiés de couverture, rapporté à la moyenne de l'endettement financier net hors dettes de location financières IFRS 16 mensuel de la période, y compris coût de l'endettement financier des activités non poursuivies.

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

- l'EBIT courant tel que défini ci dessus y compris quotes-parts de résultat net dans les entités mises en équivalence et après impôts. Il est calculé en soustrayant la charge d'impôt courante de l'EBIT courant y compris quotes-parts de résultat net dans les entités mises en équivalence. La charge d'impôt courante est la charge d'impôts du compte de résultat retraitée des effets d'impôt sur les éléments non courants et des effets d'impôt sur les amortissements des actifs réévalués dans le cadre de l'exercice d'allocation du prix d'acquisition de Suez. ;
- les capitaux employés moyens de l'année, y compris actifs financiers opérationnels et participations dans les co-entreprises et les entreprises associées. Les capitaux employés retenus dans le calcul du ROCE après impôts sont donc définis comme la somme des actifs corporels et incorporels nets, des écarts d'acquisitions nets des pertes de valeur, des participations dans les co-entreprises et les entreprises associées, des actifs financiers opérationnels, du besoin en fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation net, et des instruments dérivés nets diminués des provisions. Ils comprennent également les capitaux employés des activités classées en actifs et passifs destinés à la vente, hors activités abandonnées.

6

ÉTATS FINANCIERS

6.1 COMPTES CONSOLIDÉS RFA 354

6.1.1 État de la situation financière consolidée 354

6.1.2 Compte de résultat consolidé 356

6.1.3 État consolidé du résultat global 357

6.1.4 État consolidé des flux de trésorerie 358

6.1.5 État de variation des capitaux propres 360

6.1.6 Notes annexes aux comptes consolidés 362

6.1.7 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 452

6.2 COMPTES SOCIAUX RFA 456

6.2.1 Bilan au 31 décembre 2022 456

6.2.2 Compte de résultat au 31 décembre 2022 460

6.2.3 Projet d'affectation du résultat 2022 462

6.2.4 Tableau de financement 463

6.2.5 Notes annexes aux comptes sociaux 464

6.2.6 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 491

6.2.7 Tableau des résultats des cinq derniers exercices et autres informations **494**

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

6.1 Comptes consolidés RFA

6.1.1 ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

État de la situation financière consolidée actif

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022
Goodwill	Note 8.1	6 201,2	11 637,5
Actifs incorporels du domaine concédé	Note 8.2.1	3 733,8	5 291,7
Autres actifs incorporels	Note 8.2.2	1 300,8	3 142,3
Actifs corporels	Note 8.3	8 701,9	16 569,0
Droits d'usage (nets)	Note 8.4	1 562,4	1 997,1
Participations dans les co-entreprises	Note 6.2.4	1 238,5	1 197,9
Participations dans les entreprises associées	Note 6.2.4	354,2	786,9
Titres de participation non consolidés [1]		3 770,3	112,5
Actifs financiers opérationnels non courants	Note 6.4	1 191,4	1 193,8
Instruments dérivés non courants – Actif	Note 9.3	88,5	127,8
Autres actifs financiers non courants	Note 9.1.2	431,2	483,2
Impôts différés actifs	Note 12.2	1 059,2	2 050,8
Actifs non courants		**29 633,4**	**44 590,5**
Stocks et travaux en cours	Note 6.3	816,3	1 486,2
Créances d'exploitation	Note 6.3	10 015,3	14 533,5
Actifs financiers opérationnels courants	Note 6.4	129,0	182,8
Autres actifs financiers courants	Note 9.1.2	1 521,0	2 213,5
Instruments dérivés courants – Actif	Note 9.3	344,9	634,4
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 9.1.3	10 518,7	9 012,2
Actifs classés comme détenus en vue de la vente	Note 4.3	98,7	651,0
Actifs courants		**23 443,9**	**28 713,6**
TOTAL ACTIF		53 077,3	73 304,1

(1) Au 31 décembre 2022, les titres non consolidés sont composés d'autres titres pour une valeur totale de 112,5 millions d'euros. Au 31 décembre 2021, ils comprenaient des titres Suez pour 3 721 millions d'euros (cf. note 3 infra) et d'autres titres pour 49 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 2021	Au 31 décembre 2022
Capital	Note 10.2.1	3 498,6	3 572,9
Primes		9 309,5	9 470,2
Titres Super Subordonnés à durée indéterminée	Note 10.4	2 460,7	3 496,3
Réserves et résultat part du Groupe	Note 10.2	-3 750,8	-4 284,7
Total des capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère	Note 10.2	**11 518,0**	**12 254,7**
Total des capitaux propres attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	Note 10.3	1 252,1	2 612,2
Capitaux propres		**12 770,0**	**14 866,9**
Provisions non courantes	Note 11	1 876,6	2 844,4
Dettes financières non courantes	Note 9.1.1	10 462,5	19 692,1
Dettes locatives IFRS 16 non courantes	Note 9.1.1	1 298,1	1 656,2
Instruments dérivés non courants – Passif	Note 9.3	68,8	720,2
Passifs du domaine concédé - part non courante	Note 6.5	1 588,4	1 680,5
Impôts différés passifs	Note 12.2	1 196,4	2 640,1
Passifs non courants		**16 490,8**	**29 233,5**
Dettes d'exploitation	Note 6.3	13 548,9	19 475,2
Passifs du domaine concédé - part courante	Note 6.5	169,4	243,2
Provisions courantes	Note 11	538,5	1 015,3
Dettes financières courantes	Note 9.1.1	8 624,3	6 521,4
Dettes locatives IFRS 16 courantes	Note 9.1.1	410,6	496,5
Instruments dérivés courants – Passif	Note 9.3	261,5	883,4
Trésorerie passive	Note 9.1.3	241,9	213,6
Passifs classés comme détenus en vue de la vente	Note 4.3	21,4	355,1
Passifs courants		**23 816,5**	**29 203,7**
TOTAL DES PASSIFS ET DES CAPITAUX PROPRES		**53 077,3**	**73 304,1**

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

6.1.2 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)		Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022
Chiffre d'affaires	Note 6.1	**28 508,1**	**42 885,3**
Coûts des ventes	Note 6.2	-23 905,9	-35 739,8
Coûts commerciaux	Note 6.2	-584,0	-954,2
Coûts généraux et administratifs	Note 6.2	-2 308,6	-3 215,8
Autres charges et produits opérationnels	Note 6.2	-496,9	-769,2
Résultat opérationnel avant quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence	Note 6.2	**1 212,7**	**2 206,3**
Quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence		**104,8**	**127,0**
Dont quote-part de résultat net des co-entreprises	Note 6.2.4	74,0	56,5
Dont quote-part de résultat net des entreprises associées	Note 6.2.4	30,8	70,5
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence		**1 317,5**	**2 333,3**
Coût de l'endettement financier	Note 9.4.1	-342,6	-632,7
Autres revenus et charges financiers	Note 9.4.2	-74,2	-204,6
Résultat avant impôts		**900,7**	**1 496,0**
Impôts sur le résultat	Note 12.1	-345,8	-419,8
Résultat net des activités poursuivies		**554,9**	**1 076,2**
Résultat net des activités non poursuivies	Note 4.3.1	-	-78,6
Résultat net		**554,9**	**997,6**
Part des propriétaires de la société mère		**404,3**	**715,8**
Part des participations ne donnant pas le contrôle	Note 10.3	150,6	281,8
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE PAR ACTION *(en euros)*	Note 10.5		
Non dilué		0,68	1,04
Dilué		0,65	1,00
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION *(en euros)*	Note 10.5		
Non dilué		0,68	1,15
Dilué		0,65	1,11
RÉSULTAT NET ATTRIBUABLE AUX PROPRIÉTAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE DES ACTIVITÉS NON POURSUIVIES PAR ACTION *(en euros)*	Note 10.5		
Non dilué		-	-0,11
Dilué		-	-0,11

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

6.1.3 ÉTAT CONSOLIDÉ DU RÉSULTAT GLOBAL

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022
Résultat net	**554,9**	**997,6**
Écarts actuariels sur engagements de retraite	68,2	125,2
Impôts	-5,5	-9,1
Montant net d'impôts	62,7	116,1
Ajustements de valeur sur instruments financiers évalués à la juste valeur par capitaux propres non recyclables [1]	662,1	5,8
Impôts	2,7	0,2
Montant net d'impôts	664,8	6,0
Autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement en résultat net	**727,5**	**122,1**
Dont part des co-entreprises	-9,7	0,4
Dont part des entreprises associées	0,1	0,0
Ajustements de valeur sur coût de la couverture	50,3	-40,8
Impôts	-	0,0
Montant net d'impôts	50,3	-40,8
Ajustements de valeur sur instruments financiers évalués à la juste valeur par capitaux propres recyclables	0,0	0,0
Impôts	0,0	0,0
Montant net d'impôts	0,0	0,0
Ajustements de valeur sur dérivés de couverture de flux de trésorerie	140,6	-163,4
Impôts	-37,4	56,6
Montant net d'impôts	103,2	-106,8
Écarts de conversion :		
• sur les filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères	235,4	214,4
Montant net d'impôts	235,4	214,4
• sur le financement net des investissements à l'étranger	-53,1	23,8
• impôts	-0,2	-4,3
Montant net d'impôts	-53,3	19,5
Autres éléments du résultat global reclassés ultérieurement en résultat net	**335,6**	**86,3**
Dont part des co-entreprises	64,3	-70,0
Dont part des entreprises associées	8,7	14,8
Total Autres éléments du résultat global	**1 063,0**	**208,4**
RÉSULTAT GLOBAL TOTAL DE LA PÉRIODE	**1 617,9**	**1 206,0**
dont quote-part des propriétaires de la société mère	1 383,0	972,2
dont quote-part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	234,9	233,8

(1) Dont 672 millions d'euros, liés à l'acquisition de Suez, au 31 décembre 2021.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

6.1.4 ÉTAT CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022
Résultat net		**554,9**	**997,6**
Résultat net des activités poursuivies		**554,9**	**1 076,2**
Résultat net des activités non poursuivies		**-**	**-78,6**
Amortissements, provisions et pertes de valeurs opérationnels		2 117,2	3 178,6
Amortissements et pertes de valeurs financiers		3,8	14,8
Plus ou moins-values de cessions d'actifs opérationnels		-39,2	-299,0
Plus ou moins-values de cessions d'actifs financiers		1,2	-370,0
Quote-part de résultat net des co-entreprises	Note 6.2.4	-74,1	-56,5
Quote-part de résultat net des entreprises associées	Note 6.2.4	-30,8	-70,5
Dividendes reçus	Note 9.4.2	-124,2	-4,1
Coût de l'endettement financier net	Note 9.4.1	342,6	632,7
Impôts	Note 12	345,8	419,8
Autres éléments		116,0	282,3
Capacité d'autofinancement		**3 213,2**	**4 804,3**
Variation du besoin en fonds de roulement opérationnel		382,5	48,0
Variation du besoin en fonds de roulement du domaine concédé		-146,3	-190,5
Impôts versés		-285,6	-557,4
Flux nets de trésorerie générés par l'activité des activités poursuivies		**3 163,8**	**4 104,4**
Flux nets de trésorerie générés par l'activité des activités non poursuivies		**-16,6**	**43,8**
Flux nets de trésorerie générés par l'activité		**3 147,2**	**4 148,2**
Investissements industriels nets de subvention		-1 728,8	-2 783,6
Cessions d'actifs industriels		316,4	598,0
Investissements financiers	Note 4.2	-327,2	-4 009,4
Cessions d'actifs financiers	Note 4.2	470,1	9 995,1
Actifs financiers opérationnels			
Nouveaux actifs financiers opérationnels	Note 6.4	-166,6	-182,4
Remboursements d'actifs financiers opérationnels	Note 6.4	251,4	195,4
Dividendes reçus (incluant les dividendes reçus des co-entreprises et des entreprises associées)		223,1	128,6
Créances financières non courantes décaissées		-141,8	-105,2
Créances financières non courantes remboursées		224,6	109,2
Variation des créances financières courantes		28,2	484,0
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités poursuivies		**-850,6**	**4 429,7**
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement des activités non poursuivies		**-**	**93,8**
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement		**-850,6**	**4 523,5**

(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022
Variation des dettes financières courantes	Note 9.1.1	-38,6	-4 138,1
Remboursement des dettes locatives courantes IFRS 16	Note 9.1.1	-455,2	-552,9
Autres variations des dettes locatives IFRS 16 non courantes	Note 9.1.1	-123,3	-130,4
Nouveaux emprunts et autres dettes non courantes	Note 9.1.1	931,4	879,4
Remboursements d'emprunts et autres dettes non courantes	Note 9.1.1	-51,2	-1 650,3
Variation des actifs liquides et des actifs financiers liés au financement	Note 9.1.2	-135,5	-705,1
Augmentation de capital	Note 10.2.1	2 672,3	226,7
Réduction de capital		-	0,0
Transactions entre actionnaires : acquisitions partielles		-2,7	-1 769,5
Transactions entre actionnaires : cessions partielles		0,5	7,9
Emission / Remboursement de titres super subordonnés	Note 10.4	497,5	-500,0
Coupons sur les titres super subordonnés	Note 10.4	-23,9	-88,3
Mouvements sur actions propres		20,0	-5,3
Dividendes versés		-534,3	-990,2
Intérêts financiers versés	Note 9.4.1	-357,4	-637,7
Intérêts sur actifs opérationnels IFRIC 12		-76,5	-78,5
Intérets sur dettes locatives IFRS 16	Note 9.4.2	-28,2	-52,5
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités poursuivies		**2 294,9**	**-10 184,8**
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement des activités non poursuivies		**-0,3**	**14,8**
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement		**2 294,6**	**-10 170,0**
Effets de change et divers		63,2	45,7
Variation de la trésorerie externe des activités non poursuivies		**-**	**-25,6**
TRÉSORERIE D'OUVERTURE		5 622,4	10 276,8
TRÉSORERIE DE CLÔTURE		10 276,8	8 798,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 9.1.3	10 518,7	9 012,2
Trésorerie passive	Note 9.1.3	241,9	213,6
TRÉSORERIE DE CLÔTURE		10 276,8	8 798,6

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

6.1.5 ÉTAT DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

(en millions d'euros)	Nombres de titres en circulation	Capital	Prime d'émission	Titres super subordonnés et OCEANE	Titres d'auto-contrôle	Réserves de consolidation et résultat	Réserves de conversion	Réserves de juste valeur	Total attribuable aux propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des Capitaux Propres
Montant au 31 décembre 2020 retraité (1)	**578 611 362**	**2 893,1**	**7 291,8**	**1 987,1**	**-450,7**	**-3 658,3**	**-405,6**	**-418,0**	**7 239,4**	**1 099,3**	**8 338,7**
Augmentation du capital de la société mère	121 113 904	605,5	2 017,7	-	-	49,1	-	-	2 672,3	-	2 672,3
Emission de titres super subordonnés	-	-	-	497,5	-	-	-	-	497,5	-	497,5
Coupons sur titres super subordonnés	-	-	-	-23,9	-	-	-	-	-23,9	-	-23,9
Distribution de dividendes de la société mère	-	-	-	-	-	-397,0	-	-	-397,0	-	-397,0
Mouvements des titres d'autocontrôle	-	-	-	-	20,6	-0,6	-	-	20,0	-	20,0
Paiement fondé sur des actions	-	-	-	-	-	49,7	-	-	49,7	-	49,7
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	34,6	34,6
Part des tiers dans les distributions de dividendes des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-137,3	-137,3
Transactions entre actionnaires	-	-	-	-	-	-3,5	-	-	-3,5	2,5	-1,0
Total des transactions entre actionnaires	**121 113 904**	**605,5**	**2 017,7**	**473,6**	**20,6**	**-302,3**	**-**	**-**	**2 815,1**	**-100,2**	**2 714,9**
Autres éléments du résultat global (2)	-	-	-	-	-	62,2	144,9	771,6	978,7	84,3	1 063,0
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	-	404,3	-	-	404,3	150,6	554,9
Résultat global total de la période	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**466,5**	**144,9**	**771,6**	**1 383,0**	**234,9**	**1 617,9**
Autres variations	-	-	-	-	-	80,5	-	-	80,5	18,0	98,5
Montant au 31 décembre 2021	**699 725 266**	**3 498,6**	**9 309,5**	**2 460,7**	**-430,1**	**-3 413,6**	**-260,7**	**353,6**	**11 518,0**	**1 252,0**	**12 770,0**

(1) Les retraitements concernent l'application de la décision du comité d'interprétation des normes IFRS relative à la norme IAS 19, rétroactivement au 1er janvier 2020
(2) Dont 672 millions d'euros liés à l'acquisition de Suez sur la période

(en millions d'euros)	Nombres de titres en circulation	Capital	Prime d'émission	Titres super subordonnés et OCEANE	Titres d'auto-contrôle	Réserves de consolidation et résultat	Réserves de conversion	Réserves de juste valeur	Total attribuable aux propriétaires de la société mère	Participations ne donnant pas le contrôle	Total des Capitaux Propres
Montant au 31 décembre 2021 publié	**699 725 266**	**3 498,6**	**9 309,5**	**2 460,7**	**-430,1**	**-3413,6**	**-260,7**	**353,6**	**11 518,0**	**1 252,0**	**12 770,0**
Augmentation du capital de la société mère	14 849 101	74,3	160,7	-	-	-8,3	-	-	226,7	-	226,7
Emission de titres super subordonnés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Apport des dettes hybrides Suez SA	-	-	-	1 623,9	-	-	-	-	1 623,9	-	1 623,9
Remboursement dette hybride / Titres Super Subordonnés	-	-	-	-500,0	-	-	-	-	-500,0	-	-500,0
Coupons titres super subordonnés	-	-	-	-88,3	-	-	-	-	-88,3	-	-88,3
Distribution de dividendes de la société mère	-	-	-	-	-	-687,8	-	-	-687,8	-	-687,8
Mouvements des titres d'autocontrôle	-	-	-		-5,4	0,1	-	-	-5,3	-	-5,3
Paiement fondé sur des actions	-	-	-		-	55,1	-	-	55,1	-	55,1
Part des tiers dans les augmentations de capital des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19,6	19,6
Part des tiers dans les distributions de dividendes des filiales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-302,5	-302,5
Transactions entre actionnaires	-	-	-	-	-	-796,3	-	-	-796,3	-965,7	-1 762,0
Total des transactions entre actionnaires	**14 849 101**	**74,3**	**160,7**	**1 035,6**	**-5,4**	**-1 437,2**	**-**	**-**	**-172,0**	**-1 248,6**	**-1 420,6**
Autres éléments du résultat global [1]	-	-	-	-	-	115,8	208,4	-67,8	256,4	-48,0	208,4
Résultat de l'exercice	-	-	-	-	-	715,8	-	-	715,8	281,8	997,6
Résultat global total de la période	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**831,6**	**208,4**	**-67,8**	**972,2**	**233,8**	**1 206,0**
Autres variations	-	-	-	-	-	-63,4	-	-	-63,4	2 374,8	2 311,4
Montant au 31 décembre 2022	**714 574 367**	**3 572,9**	**9 470,2**	**3 496,3**	**-435,5**	**-4 082,6**	**-52,3**	**285,8**	**12 254,7**	**2 612,2**	**14 866,9**

Le montant du dividende distribué par action ressort à 1 euro au cours de l'exercice 2022 et 0,70 euro au cours de l'exercice 2021.

Le montant du dividende distribuable qui sera proposé à l'assemblée générale du 27 avril 2023 s'élèvera à 1,12 euro par action.

Au 31 décembre 2022 et au 31 décembre 2021, le montant total des dividendes versés, dans le tableau des flux de trésorerie, se décompose de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	31 décembre 2022
Distribution de dividendes de la société mère	-397,0	-687,8
Part des tiers dans les distributions de dividendes des filiales	-137,3	-302,5
Paiement du dividende pour partie en action	-	
MONTANT TOTAL DES DIVIDENDES VERSÉS	-534,3	-990,2

6.1.6 NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Sommaire détaillé

NOTE 1	PRINCIPES ET MÉTHODES COMPTABLES	363
NOTE 2	RECOURS À DES APPRÉCIATIONS DU MANAGEMENT DANS L'APPLICATION DES NORMES COMPTABLES GROUPE	365
NOTE 3	PRISE DE CONTRÔLE DE SUEZ	366
NOTE 4	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	369
NOTE 5	INFORMATIONS PAR SEGMENT OPÉRATIONNEL	373
NOTE 6	ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	376
NOTE 7	CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL	392
NOTE 8	GOODWILLS, ACTIFS INCORPORELS ET CORPORELS	400
NOTE 9	FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS	408
NOTE 10	CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT NET PAR ACTION	432
NOTE 11	PROVISIONS	436
NOTE 12	IMPÔTS	438
NOTE 13	ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS	441
NOTE 14	OPÉRATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES	445
NOTE 15	ÉVÈNEMENTS POST-CLÔTURE	445
NOTE 16	LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES DANS LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS	446
NOTE 17	HONORAIRES FACTURÉS AU TITRE DE LA MISSION DE CONTRÔLE DES COMPTES	451

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 à la juste valeur (conformément à la norme IFRS 9).

Les comptes consolidés de Veolia Environnement au 31 décembre 2022 ont été arrêtés par le conseil d'administration qui s'est tenu le 1er mars 2023 et seront soumis à l'approbation de l'assemblée générale du 27 avril 2023.

1.2 Référentiel

En application du règlement n° 1606/2002 du 19 juillet 2002 modifié par le règlement européen n° 297/2008 du 11 mars 2008, les états financiers du Groupe sont établis conformément aux normes IFRS (International Financial Reporting Standards) telles qu'adoptées par l'Union européenne.

En cas d'absence de normes ou d'interprétations IFRS et conformément à la norme IAS 8 « Principes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs », Veolia se réfère à d'autres normes IFRS traitant de problématiques similaires ou liées et au cadre conceptuel.

Les états financiers consolidés sont présentés en millions d'euros sauf mention contraire.

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Veolia Environnement, des entités qu'elle contrôle (ses filiales) et des entités mises en équivalence. Les états financiers des filiales sont préparés sur la même période de référence que ceux de la société mère, du 1er janvier au 31 décembre 2022, sur la base de méthodes comptables homogènes.

Les méthodes comptables et règles d'évaluation appliquées par le Groupe dans les états financiers consolidés au 31 décembre 2022 comprennent celles utilisées par le Groupe au 31 décembre 2021, ainsi que les normes, amendements de normes et interprétations adoptés ou en cours d'adoption par l'Union européenne au 31 décembre 2022 :

- applicables à partir de l'exercice 2022 ; ou
- que le Groupe a choisi d'appliquer par anticipation conformément aux possibilités offertes par ces textes.

Textes applicables au 1er janvier 2022

- **Processus annuel d'améliorations des normes cycle 2018-2020 ;**
- **Autres amendements relatifs aux normes suivantes :**
  - **IAS 16 :** produits générés avant l'utilisation prévue de l'immobilisation ;
  - **IFRS 3 :** mise à jour de la référence au cadre conceptuel ;
  - **IAS 37 :** coûts à considérer pour déterminer si un contrat est déficitaire.

La première application de ces textes n'a pas entraîné d'impact significatif pour le Groupe.

Textes applicables au-delà de 2022

- **IFRS 17 et amendements « Contrats d'assurance » ;**
- **Autres amendements relatifs aux normes suivantes :**
  - **IAS 1 :** classement des passifs en tant que courants et non courants ;
  - **IAS 1 :** information sur les méthodes comptables ;
  - **IAS 8 :** définition des estimations comptables ;
  - **IAS 12 :** impôt différé rattaché à des actifs et passifs issus d'une même transaction ;
  - **IFRS 16 :** dette de location dans une transaction de cession-bail.

Le Groupe est actuellement en cours d'appréciation des éventuels effets induits par la première application de ces textes.

Durant le premier semestre 2021, le comité d'interprétation des normes IFRS avait notamment publié une décision relative à la comptabilisation des coûts de configuration et d'adaptation d'un logiciel mis à disposition dans le « cloud » dans le cadre d'un contrat « Software as a service » (SaaS).

Étant donné les questions techniques suscitées par cette décision et les difficultés opérationnelles rencontrées, le Groupe était dans l'incapacité de mettre en œuvre cette décision au 31 décembre 2021.

Il ressort des analyses poursuivies sur le premier semestre 2022, que les impacts induits par l'application de cette décision ne sont pas significatifs.

1.3 Conversion des états financiers des sociétés à l'étranger

1.3.1 Taux de conversion

Les états de la situation financière, comptes de résultat et tableaux des flux de trésorerie de certaines filiales dont la devise de fonctionnement est différente de la monnaie de présentation des comptes de la maison mère ont été convertis dans la devise de présentation des comptes consolidés, au cours de change de la date de clôture pour l'état de la situation financière et au cours de change moyen de l'exercice pour le compte de résultat et le tableau des flux de trésorerie. Les écarts de conversion sont comptabilisés en autres éléments du résultat global dans les capitaux propres. Les cours de change des monnaies des pays non-membres de la zone euro utilisés pour établir les états financiers consolidés sont principalement les suivants :

Cours de change de clôture (une devise étrangère = xx euro)	31 décembre 2021	31 décembre 2022
Dollar américain	0,8829	0,9376
Livre sterling	1,1901	1,1275
Renminbi chinois	0,1390	0,1359
Dollar australien	0,6404	0,6372
Zloty polonais	0,2175	0,2136
Forint hongrois	0,0027	0,0025
Peso argentin	0,0086	0,0053
Peso mexicain	0,0432	0,0479
Real brésilien	0,1585	0,1773
Couronne tchèque	0,0402	0,0415

Cours de change moyen (une devise étrangère = xx euro)	2021	2022
Dollar américain	0,8452	0,9487
Livre sterling	1,1630	1,1729
Renminbi chinois	0,1310	0,1413
Dollar australien	0,6350	0,6593
Zloty polonais	0,2190	0,2135
Forint hongrois	0,0028	0,0026
Peso argentin	0,0086	0,0053
Peso mexicain	0,0417	0,0472
Real brésilien	0,1568	0,1838
Couronne tchèque	0,0390	0,0407

1.3.2 Hyperinflation

Selon un consensus de place, l'Argentine est considérée comme une économie en hyperinflation sur l'ensemble des périodes présentées. Toutefois, les dispositions de la norme IAS 29 doivent s'appliquer au début de l'exercice au cours duquel le pays est considéré en hyperinflation (IAS 29.4). Ainsi, le Groupe applique les dispositions de la norme IAS 29 à compter du 1er janvier 2018.

1.4 Opérations en devises

Les opérations en devises étrangères sont converties en euro au taux de change en vigueur à la date d'opération. À la date de clôture, les actifs et passifs monétaires libellés en devises étrangères sont convertis au cours de change de clôture. Les résultats de change en découlant sont reconnus sur le résultat de la période.

Un prêt auprès d'une filiale à l'étranger dont le règlement n'est ni planifié ni probable dans un avenir prévisible constitue en substance une part de l'investissement net du Groupe dans cette activité à l'étranger. Les écarts de conversion provenant d'un élément monétaire faisant partie d'un investissement net sont enregistrés directement en autres éléments du résultat global dans la rubrique « réserve de conversion » et comptabilisés en résultat lors de la sortie de l'investissement net.

Les gains et pertes de change sur les emprunts libellés en devises étrangères ou sur les dérivés de change utilisés à des fins de couverture des investissements nets dans des filiales étrangères, sont enregistrés dans les écarts de conversion imputés en autres éléments du résultat global. Les montants enregistrés en autres éléments du résultat global sont reclassés en résultat à la date de cession de l'investissement concerné.

Les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaie étrangère qui sont évalués au coût historique sont convertis en utilisant le cours de change à la date de transaction. Les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaie étrangère qui sont évalués à la juste valeur sont convertis en utilisant le cours de change de la date à laquelle la juste valeur a été déterminée.

NOTE 2 RECOURS À DES APPRÉCIATIONS DU MANAGEMENT DANS L'APPLICATION DES NORMES COMPTABLES GROUPE

Veolia peut être amené à procéder à des estimations et à retenir des hypothèses qui affectent la valeur comptable des éléments d'actif et de passif, des produits et des charges ainsi que les informations relatives aux éléments d'actif et de passif latents. Les résultats réels futurs sont susceptibles de diverger sensiblement par rapport à ces estimations.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réalisées à partir de l'expérience passée et d'autres facteurs considérés comme raisonnables au vu des circonstances. Elles servent ainsi de base à l'exercice du jugement rendu nécessaire à la détermination des valeurs comptables d'actifs et de passifs, qui ne peuvent être obtenues directement à partir d'autres sources. Les valeurs réelles peuvent être différentes des valeurs estimées.

L'ensemble de ces estimations repose sur un processus organisé de collecte d'informations prévisionnelles sur les flux futurs validés par les responsables opérationnels, ainsi que sur des anticipations de données de marchés fondées sur des indicateurs externes et utilisées selon des méthodologies constantes et formalisées.

Les estimations et les hypothèses sous-jacentes sont réexaminées de façon continue par le Groupe et notamment sur l'année 2022 compte tenu des conditions macroéconomiques particulièrement volatiles. L'impact des changements d'estimation comptable est comptabilisé au cours de la période du changement s'il n'affecte que cette période ou au cours de la période du changement et des périodes antérieures si celles-ci sont également affectées par le changement.

C'est notamment le cas pour le test de dépréciation des actifs à durée de vie indéfinie (goodwill) dont la note 8 détaille la méthodologie et les principales hypothèses utilisées dans le cadre de l'élaboration des comptes au 31 décembre 2022, notamment les hypothèses de flux futurs et de taux d'actualisation utilisés dans le cadre de l'évaluation des valeurs recouvrables de ces actifs. Le Groupe a notamment considéré l'environnement macroéconomique et la volatilité associée, en particulier concernant les matières premières. Des calculs de sensibilité ont également été réalisés sur les UGT-goodwill et sont restitués pour certaines d'entre elles dans la note évoquée.

Ci-après, sont présentés les éléments qui, usuellement, peuvent appeler des estimations et jugements de la part de la direction, détaillés dans les notes citées :

- la classification et l'évaluation des actifs et passifs relevant de la norme IFRS 5 : les appréciations ayant conduit à l'application de la norme sont revues dans le cadre de chaque arrêté au vu de l'évolution des faits et circonstances (cf. note 4) ;
- la valorisation des actifs incorporels et corporels (notes 8.2 et 8.3) ;
- l'évaluation des provisions (y compris pour engagements sociaux) d'une part, et des actifs et passifs éventuels d'autre part (notes 7, 11 et 13) ;
- l'évaluation à la juste valeur des instruments financiers (note 9.3) ;
- les montants d'impôts différés actifs et passifs ainsi que la charge fiscale comptabilisés (note 12) ;
- les modalités de détermination des valeurs des actifs et passifs identifiables acquis dans le cadre des regroupements d'entreprise.

Par ailleurs, compte tenu de ses activités dans des installations visées par le Système communautaire d'échange de quotas d'émission (SCEQE), le Groupe a porté une attention accrue aux suivis de ses expositions de droits d'émission aux gaz à effet de serre dont la politique de gestion, les traitements comptables et les enjeux sont détaillés en note 9.3.1.3.

Enfin, Veolia doit faire appel à des hypothèses et jugements pour évaluer le niveau de contrôle de certaines participations notamment pour la définition des activités pertinentes et l'identification des droits substantifs. Ces jugements sont revus si les faits et circonstances évoluent.

Dans le cadre de ces estimations, le Groupe a retenu plusieurs méthodologies de calcul des taux d'actualisation qui sont détaillées dans les notes 7, 8 et 11.

Impact du conflit russo-ukrainien

L'activité du Groupe en Russie et en Ukraine est limitée à des services essentiels de gestion des déchets, de réseaux de chaleur et de traitement d'eau pour les populations locales. Ces activités sont maintenues en respectant strictement les sanctions internationales et celles de l'Union européenne, ces activités pouvant fonctionner de manière autonome, avec un approvisionnement local. Les priorités du Groupe sont la santé et la sécurité de ses employés et le Groupe ne réalise plus aucun investissement ni de nouveau financement en Russie, la trésorerie actuelle servant aux paiements des salaires et dépenses opérationnelles.

Ces activités localisées en Russie et en Ukraine sont peu significatives à l'échelle du Groupe et représentent en 2022 0,3% du chiffre d'affaires total du Groupe et 0,1% des capitaux employés.

Par ailleurs le Groupe a procédé à une appréciation de son exposition financière résiduelle russo-ukrainienne ce qui l'a conduit à comptabiliser des dépréciations d'actifs et des provisions pour un montant de 115 millions d'euros sur l'exercice 2022.

Risques climatiques

Dans le cadre de sa raison d'être et de son programme stratégique Impact 2023, Veolia a pris pour engagement de combattre les pollutions et accélérer la transition écologique (cf. chapitre 4, section 4.2.2.2 infra). Cet engagement se décline en plusieurs objectifs, dont celui de lutter contre le dérèglement climatique.

Par ailleurs, les activités du Groupe et celles de ses clients, de par leurs natures et leurs emplacements géographiques, peuvent être exposées à des risques liés au dérèglement climatique qui sont susceptibles d'augmenter la fréquence de survenue et la magnitude des catastrophes naturelles.

Le Groupe a intégré dans son processus de clôture des comptes l'identification des principaux risques climatiques, afin d'évaluer leurs potentiels impacts sur ses états financiers, et en particulier sur :

- la durée d'utilité de certains actifs ;
- la valeur de certains actifs non courants, notamment au travers d'estimations de cash-flows intégrant, le cas échéant, les plans de décarbonation validés par sa gouvernance ;
- l'estimation des risques pour déterminer le montant des provisions pour risques.

Ces travaux sont menés conjointement avec la Direction des Risques et la Direction du Développement durable, afin de s'assurer de la cohérence des engagements pris par le Groupe et de leur prise en compte dans les états financiers.

Les principaux risques identifiés portent sur :

- les risques associés aux effets physiques du dérèglement climatique (dits "risques physiques") :
  - augmentation de la fréquence et de la gravité d'événements extrêmes du type inondations, épisodes de sécheresse, etc. ; et
  - changements à long terme des conditions climatiques moyennes (ou "chroniques") qui peuvent entraîner une élévation du niveau de la mer, des températures moyennes plus élevées, des modèles de précipitations saisonnières modifiés, un stress hydrique chronique, etc.
- les risques induits par la transition vers une économie bas carbone (dits "risques de transition") qui peuvent être de différentes natures : réglementaires, technologiques, marché, réputation. Ces risques peuvent également générer d'importantes opportunités commerciales pour le Groupe.

Du fait de la politique climat du Groupe, des actions engagées et de la diversification de son implantation, Veolia limite l'impact du risque lié aux catastrophes naturelles et aux impacts physiques du changement climatique sur ses résultats, notamment au travers (i) du choix d'implantation d'un site afin de limiter son exposition, (ii) de la mise en place de plans de prévention adaptés, ainsi qu'à (iii) la mise au point de plans de continuité d'activités.

Par ailleurs, le risque résiduel lié aux événements climatiques extrêmes est généralement transféré aux assurances via le programme dommages.

Concernant les risques de transition, le Groupe est particulièrement exposé au fonctionnement du Système Communautaire d'Échange de Quotas d'émission (SCEQE) de gaz à effet de serre (GES) mis en place par l'Union européenne en 2005, par les quantités de quotas gratuits alloués et le coût du carbone sur ce marché.

Pour gérer cette exposition, Veolia s'est engagé très tôt dans une démarche active pour gérer les émissions de gaz à effet de serre et les quotas attribués en mettant en place une organisation adaptée et une structure dédiée à l'achat, la vente et la valorisation des différents types de quotas d'émissions de gaz à effet de serre. De plus, le Groupe s'est également engagé (i) à réduire ses émissions de GES, et (ii) à augmenter les émissions de GES évitées grâce à ses activités, notamment en consacrant une part substantielle de ses investissements à la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre.

Enfin, le Groupe intègre, dans son processus de validation des investissements, une revue de la cohérence de ces derniers avec les objectifs énoncés dans sa Raison d'être.

Veolia considère que l'évaluation des risques climatiques est cohérente avec les engagements pris par le Groupe. La prise en compte des risques climatiques n'a pas eu d'incidence significative sur les états financiers du Groupe au cours de l'exercice 2022.

NOTE 3 PRISE DE CONTRÔLE DE SUEZ

3.1 Un projet industriel, créateur de valeur au travers des potentiels de croissance et des synergies attendues

Ce choix stratégique de Veolia d'acquérir le contrôle de Suez a permis de constituer un nouvel ensemble, moteur de la transformation écologique au niveau mondial.

De par leur complémentarité, ce rapprochement permet de consolider l'expertise, les savoir-faire et l'offre commerciale des deux groupes.

La combinaison des talents et des compétences de recherche contribue à démultiplier la capacité d'investissement et d'innovation pour réussir la transition écologique.

L'empreinte internationale du nouveau groupe est également renforcée permettant de changer significativement de taille, ce qui est un atout pour le développement et le déploiement des solutions industrielles de la transformation écologique.

La **contribution des activités acquises** depuis la prise de contrôle, soit le 18 janvier 2022, s'élève à 9 722 millions d'euros dans le chiffre d'affaires du Groupe et à 708 millions d'euros dans le résultat opérationnel du Groupe.

3.2 Principales étapes de la prise de contrôle de Suez

Le 6 octobre 2020, Veolia a acquis 29,9% de Suez auprès d'Engie.

Le 29 juillet 2021, Veolia a lancé une Offre Publique d'achat ("l'Offre") des titres Suez pour un prix de 19,85€ par action (20,5€ diminué de 0,65€ de dividende payé en 2021).

Le 18 janvier 2022, à l'issue du règlement livraison de l'OPA, Veolia était détenteur de 86,22% du capital et des droits de vote de Suez.

Afin de permettre aux actionnaires n'ayant pas apporté leurs actions à l'Offre, l'Offre a été ré-ouverte du 12 au 27 janvier aux mêmes conditions financières. L'OPR (Offre Publique de Retrait) a été finalisée le 18 février 2022. A l'issue du règlement-livraison, Veolia détenait 95,95% de Suez.

Veolia a ensuite mis en œuvre la procédure de retrait obligatoire sur les actions non encore détenues. A l'issue de cette procédure Veolia était détenteur de 100% du capital et des droits de vote de Suez : les actions de Suez ont été radiées de la côte le 18 février 2022.

Le montant total payé en 2022 s'élève à 9 318 millions d'euros y compris le complément de prix au bénéfice d'Engie .

Pour rappel, le bloc des 29,9% de Suez acquis auprès d'Engie en 2020 avait été comptabilisé en Titres non consolidés jusqu'au 31 décembre 2021, pour une valeur de 3 728 millions d'euros après réévaluation au cours de bourse. Le montant total des titres Suez acquis s'élève donc à 13 046 millions d'euros.

L'endettement financier du périmètre entrant de Suez au 18 janvier 2022 s'élève à -9 559 millions d'euros après réévaluation des passifs financiers Suez pour -426 millions d'euros.

Au 31 décembre 2022, le goodwill s'élève à 6 721 millions d'euros (voir aussi Note 3.6.1).

Le 31 janvier 2022, conformément aux termes du contrat d'acquisition en date du 22 octobre 2021, Veolia a réalisé la cession du Nouveau Suez au Consortium d'investisseurs constitué de Meridiam - GIP - CDC et CNP Assurances.

Le prix de cession encaissé au 31 janvier 2022 s'élève à 8 018 millions d'euros.

Conformément au SAPA "Share and Asset Purchase Agreement", la détermination du complément de prix interviendra début 2023 et son paiement en milieu d'année.

3.3 Processus anti-trust & remèdes

La quasi totalité des remèdes requis par les autorités de la concurrence européenne et anglaise a été réalisée sur le dernier trimestre 2022, notamment :

- **La Cession du remède demandé par l'Autorité britannique de la Concurrence et des Marchés (CMA)**

Le 5 décembre 2022, le Groupe a annoncé la finalisation de la cession à Suez de 100% du capital social de Suez Recycling and Recovery UK Group Holdings Ltd. dans le cadre des remèdes antitrust convenus avec l'autorité britannique de la concurrence et des marchés (CMA). L'entité cédée regroupe les anciennes activités déchets de Suez au Royaume-Uni.
Le prix de cession encaissé s'élève à 2 milliards de livres sterling équivalent à 2 187 millions d'euros déduction faite des frais de cession.
Pour rappel, depuis le 1er septembre 2022, et jusqu'à la date de cession, les activités de Suez au Royaume Uni étaient traitées en actifs et passifs destinés à la vente suite à la validation par l'autorité britannique de la concurrence et des marchés (la " CMA") en date du 25 août 2022 de la cession de cette activité comme remède acceptable.

- **Les cessions des remèdes demandés par la Commission Européenne**

  Le 30 novembre 2022, le Groupe a annoncé la finalisation de la cession :

  - d'une partie **des activités de déchets dangereux en France** à Suez pour un montant de 439 millions d'euros ;
  - d'**activités dans les services mobiles de traitement de l'eau en Europe** à Saur pour un montant de 191 millions d'euros ;
  - des **actifs dans les services de traitement des eaux industrielles en France** à Séché Environnement pour un montant de 30 millions d'euros.

- La cession des **activités d'O&M, opérations et maintenance industrielles de l'eau** de Suez au Royaume-Uni a été finalisée le 15 février 2023.

3.4 Présentation du périmètre acquis (post-remèdes)

Le périmètre acquis de Suez, post remèdes, comprend principalement :

- les activités de déchets dangereux Industrial Waste Specialties (IWS), intégrées dans le segment opérationnel France et déchets spéciaux Europe ;
- les activités Déchets en Europe du Nord et en Allemagne, et les activités Eau en Espagne, incluses dans le segment opérationnel Europe hors France ;
- les activités Eau en Amérique du Nord et en Amérique latine, les activités Déchets en Asie et en Australie, ainsi que les activités Eau et Déchets au Moyen Orient, intégrées dans le segment opérationnel Reste du Monde ;
- et enfin, les activités de Water Solutions and Technologies (WTS), incluses dans le segment opérationnel Technologies de l'eau.

3.5 Intégration

L'intégration du nouveau périmètre acquis auprès de Suez se poursuit et progresse conformément au planning initialement prévu. Les salariés de Suez ont rejoint Veolia depuis le 19 janvier 2022, date du premier jour de l'intégration, sauf pour les périmètres du Royaume-Uni et de WTS Europe, en raison des procédures menées par l'autorité de la concurrence britannique en 2022. Au 31 décembre 2022, ces procédures sont finalisées.

Les plans d'intégration sont en place depuis le début d'année dans les différentes géographies y compris pour WTS depuis décembre et hors Royaume Uni dont la cession est intervenue début décembre.

3.6 Impact de l'intégration sur les comptes consolidés 2022

Les comptes consolidés intègrent la contribution des activités acquises auprès de Suez depuis le 18 janvier 2022, date de la prise de contrôle. En raison de la disponibilité de l'information comptable, les éléments du compte de résultat du périmètre acquis sont intégrés dans les comptes consolidés depuis le 1er janvier 2022 desquels ont été retraités les résultats du 1er au 17 janvier 2022. L'impact de l'ajustement des 17 premiers jours s'élève à 400 millions d'euros de chiffre d'affaires, 49 millions d'euros d'EBITDA et 11 millions d'euros d'EBIT Courant.

Comptabilisation de l'acquisition

La Direction de Veolia a procédé à l'analyse comptable de l'opération pour déterminer les modalités de calcul du goodwill.

Constatant l'absence de texte spécifique adressant les situations de prise de contrôle dans le cadre d'OPA et de réouverture dans le framework IFRS, Veolia a poursuivi son analyse afin de déterminer la date effective de prise de contrôle de Suez par Veolia, c'est-à-dire la date à laquelle Veolia, en vertu notamment du paragraphe 7 de IFRS 10, est devenu l'actionnaire contrôlant de Suez. Le Groupe a conclu que la prise de contrôle de Suez par Veolia était effective au 18 janvier 2022, date à laquelle il a pu obtenir la capacité de piloter les activités opérationnelles de Suez notamment par la nomination d'un nouveau Conseil d'administration.

En conséquence, Veolia a décidé de procéder à un calcul de Goodwill partiel sur la base des 86,22%. Les actions restantes acquises subséquemment ont été comptabilisées comme une transaction entre actionnaires.

3.6.1 Prise de contrôle: affectation provisoire du prix d'acquisition

La norme IFRS 3 requiert de procéder à l'allocation du prix d'acquisition au travers :

- de la mise à juste valeur des actifs acquis et des passifs assumés dans un délai de 12 mois suivant la date d'acquisition, en considérant notamment les informations nouvelles éventuelles relatives aux faits et circonstances qui prévalent à la date d'acquisition ; et
- de la rationalisation du goodwill résiduel.

Les travaux entrepris par le Groupe depuis la prise de contrôle ont visé à refléter au mieux la magnitude et la complexité de cette acquisition en raison :

- des nombreuses géographies d'implantation des activités acquises,
- de métiers variés (Eau & Déchets avec l'ensemble des chaînes de valeur associées),
- de modèles contractuels différents selon les business et les pays (régulation, concessifs, privés...),
- de typologies d'actifs associés divers (permis, brevets, installations physiques de traitement...).

Des experts indépendants ont été mandatés pour accompagner le Groupe dans la mise en œuvre des travaux d'évaluation des activités acquises.

Ces derniers se sont achevés lors du second semestre 2022 et traduisant la diversité des activités acquises et des modèles contractuels associés ont donné lieu à la reconnaissance ou encore à la mise à juste valeur notamment :

- des relations clientèle,
- de contrats de concession,
- des contrats d'exploitation et de maintenance,
- des contrats BOT (Build, Operate, Transfer),
- des brevets, technologies ou marques,
- des actifs industriels,
- ou encore de passifs environnementaux et d'autres provisions pour risques.

Par ailleurs, des travaux de mise à juste valeur des actifs et passifs financiers, et des provisions retraite ont également été menés.

En conséquence, au 31 décembre 2022, l'allocation du prix d'acquisition aux actifs et passifs de Suez est finalisée et peut être résumée comme suit :

(en millions d'euros)	À la date de prise de contrôle
Actifs incorporels	3 839,1
dont Actifs incorporels du domaine concédé	1 738,9
dont Portefeuilles clients, Technologies et autres actifs incorporels acquis	2 100,2
Actifs corporels	7 110,8
dont Installations technique, matériels et outillages	4 761,8
dont Terrains & Constructions	1 457,5
dont Autres actifs corporels	891,5
Autres actifs non courants	2 208,5
Actifs non courants (a)	**13 158,4**
Stocks	311,9
Créances opérationnelles	3 113,8
Autres actifs courants	1 216,1
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 900,4
Actifs destinés à la vente	17 956,7
Actifs courants (b)	**26 498,9**
Passifs non courants (c)	**15 605,8**
Dettes opérationnelles	3 735,3
Autres passifs courants	2 229,7
Trésorerie passive	0,0
Passifs destinés à la vente	9 367,9
Passifs courants (d)	**15 332,9**
Valorisation des titres super subordonnés (e)	-1 623,9
Actifs nets acquis (f)= (a)+(b)-(c)-(d)+(e)	**7 094,7**
Valorisation des participations ne donnant pas le contrôle (g)	-2 506,5
Quote-part d'actifs nets acquis à 86,22% (h)= (f)+(g)	**4 588,2**
Contrepartie transférée (i)	11 309,0
Goodwill en date de prise de contrôle (j)= (i)-(h)	**6 720,8**

(a) Les **actifs nets classés comme détenus en vue de la vente** au 18 janvier 2022 correspondent principalement :

- aux entités du Nouveau Suez acquises pour être revendues le 31 janvier 2022 au nouveau Consortium d'investisseurs constitué de Meridiam - GIP - CDC et CNP Assurances, pour une valeur de 7 314 millions d'euros (hors remboursement des dettes intragroupes) (cf note 3.2 sur les modalités de finalisation du prix de cession) ;
- à une partie des activités de déchets dangereux de Suez en France pour une valeur de 439 millions d'euros ;
- aux titres non consolidés Lydec (participation de 51% acquise lors de l'offre publique d'achat de Suez le 18 janvier 2022) pour 104 millions d'euros.

(b) La **contrepartie transférée** est constituée du prix d'acquisition des 29,9% de titres Suez acquis en octobre 2020 pour 3 728 millions d'euros, du complément de prix payé à Engie à la prise de contrôle pour 347 millions d'euros, du prix d'acquisition des 56,32% lors de l'Offre Publique d'Achat le 18 janvier 2022 pour 7 218 millions d'euros.

(c) En date de prise de contrôle, le **Goodwill résiduel** s'élève à 6 721 millions d'euros et correspond principalement au :

- quasi monopole de fait acquis aux USA dans le secteur de l'eau régulée dans plusieurs états ;
- potentiel de croissance des activités acquises et en particulier WTS
- synergies attendues de la combinaison des deux Groupes.

Les coûts d'acquisition liés à l'opération s'élèvent à -79 millions d'euros au titre de l'exercice 2022.

3.6.2 Participations minoritaires dans Suez acquises après la prise de contrôle

A l'issue de l'offre publique de retrait du 18 février 2022 et de la procédure de retrait obligatoire, Veolia a acquis les titres résiduels non apportés lors de l'OPA initiale (Cf. Note 3.2). Cette acquisition ultérieure de participations ne donnant pas le contrôle s'est traduite par une réduction des capitaux propres part du Groupe de -793 millions d'euros, correspondant au rachat de 13,78% des actions restantes.

NOTE 4 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

4.1 Principes comptables liés au périmètre de consolidation

4.1.1 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 influer sur le montant des rendements qu'il obtient.

Le Groupe apprécie le contrôle exercé sur une entité chaque fois que des faits et circonstances indiquent qu'un élément d'appréciation du contrôle est modifié.

Méthode de l'intégration globale

L'intégration d'une filiale dans les comptes consolidés du Groupe intervient à la date à laquelle le Groupe prend le contrôle et cesse le jour où le Groupe perd le contrôle de cette entité.

La part d'intérêt qui n'est pas attribuable directement ou indirectement au Groupe est comptabilisée en participations ne donnant pas le contrôle.

Les résultats et chacune des composantes des autres éléments du résultat global d'une filiale sont répartis entre le Groupe et les participations ne donnant pas le contrôle, y compris lorsque cette répartition aboutit à l'attribution d'une perte aux participations ne donnant pas le contrôle.

Modification de pourcentages d'intérêt au sein de filiales consolidées

Les modifications de pourcentage d'intérêt dans les filiales qui n'entraînent pas de changement de mode de contrôle sont appréhendées comme des transactions portant sur les capitaux propres, s'agissant de transactions effectuées avec des actionnaires agissant en cette qualité.

Les effets de ces transactions sont comptabilisés en capitaux propres pour leur montant net d'impôt et n'ont donc pas d'impact sur le compte de résultat consolidé du Groupe.

Ces transactions sont par ailleurs présentées dans le tableau de flux de trésorerie en activités de financement.

Participations dans des entreprises associées et des co-entreprises

Définition

Une entreprise associée est une entité dans laquelle le Groupe exerce une influence notable. L'influence notable se caractérise par le pouvoir de participer aux décisions relatives aux politiques financière et opérationnelle de l'entité, sans toutefois contrôler ou contrôler conjointement ces politiques.

Une co-entreprise est un partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint ont des droits sur l'actif net de celle-ci.

Le contrôle conjoint s'entend du partage contractuellement convenu du contrôle exercé sur une entité, qui n'existe que dans les cas où les décisions concernant les activités pertinentes requièrent le consentement unanime des parties partageant le contrôle.

Mode de comptabilisation des co-entreprises et entreprises associées

Les résultats, les actifs et les passifs des participations dans des entreprises associées ou des co-entreprises sont intégrés dans les comptes consolidés du Groupe selon la méthode de la mise en équivalence, sauf lorsque la participation est classée comme détenue en vue de la vente. Elle est alors comptabilisée selon les dispositions prévues par la norme IFRS 5 – « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ».

La méthode de la mise en équivalence prévoit que la participation dans une entreprise associée ou dans une co-entreprise soit initialement comptabilisée au coût d'acquisition, puis ajustée ultérieurement notamment de la part du Groupe dans le résultat et des autres éléments du résultat global de l'entreprise associée ou de la co-entreprise.

Lorsqu'une entité du Groupe réalise une transaction avec une co-entreprise ou une entreprise associée du Groupe, les profits et pertes résultant de cette transaction avec la co-entreprise ou l'entreprise associée sont comptabilisés dans les comptes consolidés du Groupe, seulement à hauteur des intérêts détenus par des tiers dans l'entreprise associée ou la co-entreprise.

Les quotes-parts de résultat net des entités mises en équivalence sont intégrées dans le compte de résultat consolidé du Groupe. En application de la recommandation n° 2013-01 émise par l'Autorité des normes comptables le 4 avril 2013, les quotes-parts de résultat net des entités mises en équivalence sont soit intégrées dans la ligne « Résultat opérationnel après quotes-parts de résultat net des entités mises en équivalence », soit présentées sur la ligne « Quotes-parts de résultat net des autres entités mises en équivalence » selon que leurs activités s'inscrivent ou non dans le prolongement des activités du Groupe.

Tests de dépréciation

Les tests de valeur de ces participations dans les entreprises associées et les co-entreprises (y compris goodwill) sont réalisés en cas d'indice de pertes de valeur conformément aux dispositions prévues par la norme IAS 36 – « Dépréciation d'actifs ».

Perte de l'influence notable ou du contrôle conjoint

Dès lors que la participation ne constitue plus une entreprise associée ou une co-entreprise, la méthode de la mise en équivalence n'est plus appliquée. Si le Groupe conserve un intérêt résiduel dans l'entité et que cet intérêt constitue un actif financier, cet actif financier est évalué à la juste valeur à la date où la participation cesse d'être une entreprise associée ou une co-entreprise.

Dans les cas où une participation dans une entreprise associée devient une participation dans une co-entreprise et inversement, la méthode de la mise en équivalence continue d'être appliquée et ces changements d'intérêts ne donnent pas lieu à une réévaluation à la juste valeur.

Participations dans des activités conjointes

Définition

Une activité conjointe est un partenariat dans lequel les parties qui exercent un contrôle conjoint sur l'entité ont des droits directs sur les actifs, et des obligations au titre des passifs, relatifs à celle-ci.

Mode de comptabilisation des activités conjointes

Le Groupe, en tant que coparticipant à une activité conjointe comptabilise les éléments suivants concernant ses intérêts dans l'activité conjointe :

- ses actifs, y compris sa quote-part des actifs détenus conjointement le cas échéant ;
- ses passifs, y compris sa quote-part des passifs assumés conjointement le cas échéant ;
- les produits qu'il a tirés de la vente de sa quote-part de la production générée par l'activité conjointe ;
- les charges qu'il a engagées, y compris sa quote-part des charges engagées conjointement le cas échéant.

4.1.2 Opérations sur le périmètre

Regroupements d'entreprises et goodwill

Les regroupements d'entreprises sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition telle que définie dans la norme IFRS 3 révisée.

En application de cette méthode, les actifs identifiables acquis, les passifs et passifs éventuels repris de l'entreprise acquise doivent être comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Le goodwill résultant du regroupement d'entreprises est évalué comme étant l'excédent du montant total de la contrepartie transférée, du montant de toute participation ne donnant pas le contrôle et le cas échéant de la juste valeur de la participation antérieurement détenue par rapport au solde net des montants, à la date d'acquisition, des actifs identifiables acquis comme des passifs et passifs éventuels repris.

Ce goodwill est évalué dans la monnaie fonctionnelle de l'entité acquise et est inscrit à l'actif de l'état de la situation financière.

Le Groupe a la possibilité d'opter, transaction par transaction, à la date d'acquisition, pour une évaluation des participations ne donnant pas le contrôle soit à la juste valeur (« goodwill complet ») soit à la quote-part dans la juste valeur de l'actif net identifiable de l'entreprise acquise (« goodwill partiel »).

En application des normes IFRS, les goodwill ne sont pas amortissables mais font l'objet au minimum d'un test de perte de valeur annuel, et le cas échéant dès l'apparition d'indices susceptibles de remettre en cause la valeur comptabilisée à l'actif de l'état de la situation financière.

Lorsque le regroupement d'entreprises s'effectue à des conditions avantageuses, un goodwill négatif est identifié. Le profit correspondant est comptabilisé en résultat à la date d'acquisition.

Les frais connexes à une opération d'acquisition sont comptabilisés en résultat des périodes au cours desquelles les coûts sont engagés et les services reçus.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée, le Groupe dispose d'une période d'évaluation pour finaliser la comptabilisation des regroupements d'entreprises, cette période s'achevant dès les dernières informations nécessaires obtenues et au plus tard un an après la date d'acquisition.

Actifs/passifs classés comme détenus en vue de la vente, activités non poursuivies

La norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées » spécifie le traitement comptable applicable aux actifs détenus en vue de la vente, la présentation et les informations à fournir sur les activités abandonnées.

En particulier, elle impose que les actifs détenus en vue de la vente soient présentés séparément dans l'état de la situation financière consolidée pour le montant le plus faible entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente, dès lors que les critères prévus par la norme sont satisfaits.

Lorsque le Groupe est engagé dans un processus de vente impliquant la perte de contrôle d'une filiale, tous les actifs et passifs de cette filiale sont classés comme étant détenus en vue de la vente dès lors que les critères de la norme sont satisfaits, indépendamment du fait que le Groupe conserve ou non un intérêt résiduel dans l'entité cédée après la vente.

En outre, elle impose que les résultats des activités abandonnées (non poursuivies) soient présentés séparément au compte de résultat consolidé, de façon rétrospective sur l'ensemble des périodes présentées.

Une activité abandonnée (non poursuivie) est une composante d'une entité dont l'entité s'est séparée ou bien qui est classée comme détenue en vue de la vente et :

- qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte ;
- fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'une ligne d'activité ou d'une région géographique et distincte ;
- ou est une filiale acquise exclusivement en vue de la vente.

4.2 Principales évolutions de périmètre

En dehors des évolutions de périmètre inhérentes à la prise de contrôle de Suez qui sont détaillées précédemment :

- acquisition de Suez en note 3.2. ;
- cession du nouveau Suez détaillée en note 3.2 ;
- cession des remèdes demandés par les autorités européenne et anglaise détaillée en note 3.3 ;

les principales évolutions de périmètre sont les suivantes au 31 décembre 2022 :

- **Cession d'actifs d'Integrated Waste Services en Australie**

Le 17 janvier 2022, le Groupe a cédé les actifs de sa filiale Integrated Waste Services "IWS" en Australie, ayant pour activité le traitement des déchets. Le montant de la transaction s'élève à 155 millions de dollars australiens (102 millions d'euros au 31 décembre 2022).

Pour mémoire, au 31 décembre 2021, les actifs d'IWS étaient présentés en actifs destinés à la vente (IFRS 5).

- **Cession d'actif d'Osis Ile de France (SARP)**

Conformément au schéma initial et en ligne avec les demandes des autorités de la concurrence, le processus de cession des agences d'Ile de France (8 sites uniquement) a été signé fin juillet 2021 et le closing a été réalisé début janvier 2022 pour un prix de cession de 32 millions d'euros.

Le 12 octobre 2022 un complément de prix a été reçu de Séché pour un montant de 5 millions d'euros dans le cadre des clauses de complément de prix assorties lors de la cession.

Pour mémoire, au 31 décembre 2021, les actifs d'Osis Ile de France étaient présentés en actifs destinés à la vente (IFRS 5).

- **Cession financière Huancheng Puxi (Chine)**

Le 24 juin 2022, le Groupe a procédé à la cession de Puxi, une filiale de valorisation des déchets ("Waste to Energy"), pour un montant de 27 millions d'euros.

Pour mémoire, un ETA (Equity Transfer Agreement) avait été signé en décembre 2021 et le contrat avait été traité en actifs destinés à la vente (IFRS 5) dans les comptes au 31 décembre 2021.

- **Cession Lanzhou Water (Chine)**

Le 10 août 2022, le Groupe a procédé à la cession de sa participation (36%) dans sa filiale Lanzhou Water pour un montant de 141 millions d'euros. La participation a été cédée à la municipalité de Lanzhou.

Cette participation mise en équivalence avait été traitée en actifs destinés à la vente dans les comptes au 30 juin 2022.

4.3 Actifs détenus en vue de la vente, activités non poursuivies ou cédées

4.3.1 Activités non poursuivies

Dans le compte de résultat consolidé présenté en comparatif, les résultats des activités cédées ou en cours de cession ont été reclassés ligne par ligne sur le poste « Résultat net des activités non poursuivies ».

Sur l'exercice **2022**, elles concernent principalement l'activité EPC (Engineering, Procurement, Construction) abandonnée dans l'ensemble des géographies.

4.3.2 Actifs et passifs détenus en vue de la vente

Les actifs et passifs liés aux activités en cours de cession sont présentés séparément sur l'état de la situation financière consolidée du Groupe pour les montants suivants :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022
Actifs destinés à la vente	98,7	651,0
Passifs destinés à la vente	21,4	355,1

Au 31 décembre 2022, les actifs et passifs classés comme destinés à la vente sont les suivants :

(en millions d'euros)	France et déchets spéciaux Europe	Europe hors France	Reste du monde	Technologies de l'eau	Autres	Total
Actif						
Actifs non courants	57,6	–	248,1	–	198,0	503,7
Actifs courants	18,3		124,7			143,0
Trésorerie et équivalents	2,3		2,0			4,3
ACTIFS DESTINÉS A LA VENTE	78,2	–	374,8	–	198,0	651,0
Passif						
Passifs non courants	1,9	–	7,6	–	–	9,5
Passifs courants	20,8		324,8			345,6
PASSIFS DESTINÉS A LA VENTE	22,7	–	332,4	–	–	355,1

Au 31 décembre 2022, ils correspondent principalement aux transactions de vente en cours :

- dans le segment France et déchets spéciaux Europe, d'une partie des activités d'enfouissement des déchets dangereux de Suez;
- dans le segment Reste du monde, à Suez Advanced Solutions LLC, fournissant des services d'entretien et de réhabilitation d'infrastructures d'eau aux Etats-Unis ;
- dans le segment Autres, aux titres non consolidés de Lydec, filiale marocaine du Groupe Suez, qui gère la distribution d'eau et d'électricité, la collecte des eaux usées et pluviales et l'éclairage public de la ville de Casablanca, acquis pour une valeur totale de 101 millions d'euros. Cette comptabilisation en Titres non consolidés - destinés à la vente résulte du contrat d'acquisition conclu entre le Consortium d'investisseurs, constitué de Meridiam - GIP - CDC et CNP Assurances, et Veolia, qui stipulait que la participation dans Lydec serait revendue au Consortium d'ici le 31 décembre 2022.

Au 1er janvier 2023, les autorisations locales nécessaires au transfert des titres Lydec n'ont pu être obtenues rendant ainsi caduque la cession prévue par le SAPA.

Le Groupe mène désormais des discussions avec les autorités locales afin de définir le devenir de Lydec dans le périmètre Veolia.

Au 31 décembre 2021 retraité, les principales catégories d'actifs et de passifs par segment opérationnel, classés en actifs et passifs destinés à la vente étaient les suivants :

(en millions d'euros)	France et déchets spéciaux Europe	Europe hors France	Reste du monde	Technologies de l'eau	Autres	Total
Actif						
Actifs non courants	43,9	–	54,8	–	–	98,7
Actifs courants	–	–	–	–	–	–
Trésorerie et équivalents	–	–	–	–	–	–
ACTIFS DESTINÉS A LA VENTE	43,9	–	54,8	–	–	98,7
Passif						
Passifs non courants	12,0	–	4,3	–	–	16,3
Passifs courants	3,3	–	1,8	–	–	5,1
PASSIFS DESTINÉS A LA VENTE	15,3	–	6,1	–	–	21,4

Conformément à la norme IFRS 8, les informations financières sectorielles publiées en 2021 sont retraitées selon les nouveaux segments.

Ils correspondaient principalement :

- dans le Reste du monde, à l'activité de Integrated Waste Services en Australie, dont la cession a été finalisée en janvier 2022 et à la concession PUXI en Chine, dont l'accord de cession a été signé le 31 décembre 2021 ;
- En France et déchets spéciaux Europe, aux 8 agences d'Île de France que le Groupe SARP s'était engagé à céder dans le contexte de l'acquisition d'OSIS, et dont l'accord de cession a été signé en janvier 2022.

4.4 Engagements hors bilan liés au périmètre de consolidation

4.4.1 Engagements donnés

Le détail des engagements hors bilan donnés est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022	Échéance À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Garantie de passif	228,0	233,2	12,8	158,8	61,6
Obligation d'achat de titres	8 983,6	5,3	1,2	1,5	2,6
Obligation de vente	-	-	-	-	-
Autres engagements liés au périmètre	0,5	0,5	-	-	0,5
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS LIÉS AU PÉRIMÈTRE	9 212,1	239,0	14,0	160,3	64,7

Les **obligations d'achats de titres** sont relatives à des processus d'acquisition en cours.

La réduction des engagements donnés au titre des obligations d'achat résulte de la levée de l'engagement d'achat suite à l'OPA finalisée sur le Groupe Suez, pour 8 970 millions d'euros (voir note 3).

4.4.2 Engagements reçus

Les engagements reçus liés au périmètre s'élèvent à 466 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 506 millions d'euros au 31 décembre 2021.

NOTE 5 INFORMATIONS PAR SEGMENT OPÉRATIONNEL

Les segments opérationnels sont des composantes du Groupe qui exercent des activités et dont les résultats opérationnels sont revus par la Directrice Générale du Groupe (principal décideur opérationnel) afin de mesurer les performances de chacun de ces segments et de permettre les prises de décision en matière d'allocation des ressources. Les informations présentées au principal décideur opérationnel sont extraites du reporting interne du Groupe.

Les données financières par segment opérationnel sont établies selon les mêmes règles que celles utilisées pour les états financiers consolidés.

Sur le premier trimestre 2022, le Groupe a été amené à revoir sa gouvernance et son organisation managériale en raison de l'intégration du périmètre Suez et du changement de gouvernance intégrant la dissociation de la fonction de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général. Ceci se traduit par un pilotage managérial autour de huit zones géographiques redimensionnées.

Conformément aux dispositions de la norme IFRS 8 sur l'identification des segments opérationnels et après prise en compte des critères de regroupement, les segments opérationnels présentés sont les suivants :

- France et déchets spéciaux Europe regroupe les zones déléguées Eau France, Recyclage et Valorisation des déchets, Maintenance environnementale Industrie et Bâtiments, ainsi que les activités déchets dangereux Europe (SARPI et certaines activités IWS issues de Suez), Sede Environnement, Veolia Nuclear Solutions, et SADE ;
- Europe hors France: Europe centrale et orientale, Europe du Nord, Ibérie et Italie. Ce segment intègre, en plus des activités existantes de Veolia, les activités suivantes issues de Suez en Allemagne, en Belgique, au Royaume-Uni, en République tchèque, en Serbie, au Portugal et au Pays-Bas et les activités d'eau municipale en Espagne (Agbar) ;
- Reste du Monde: Asie/Pacifique, Amérique du Nord, Amérique latine et Afrique-Moyen-Orient:
  - L'Asie-Pacifique intègre les activités du groupe en Asie (Chine, Macao, Hong Kong, Taïwan, Japon, Corée du Sud, Asie du Sud-Est, Inde) ainsi que celles de la zone déléguée Australie-Nouvelle Zélande. En Asie, Suez apporte principalement des activités de déchets en Chine, à Macao, à Taïwan et en Thaïlande; à Hong Kong de traitement de déchets et traitement d'eau; en Australie, l'acquisition de Suez apporte des projets supplémentaires de collecte, de mise en décharge et de valorisation énergétique des déchets, grâce au recyclage et à la valorisation des déchets municipaux et industriels.
  - L'Amérique latine, où viennent s'ajouter aux activités de Veolia, des contrats d'eau municipale et des activités de services pour les industries minières et pétrolières et des activités d'eau régulée au Chili (Aguas Andinas), ainsi qu'en Colombie, au Mexique et au Pérou des activités d'eau municipale et de services pour les industries minières et pétrolières.
  - L'Amérique du Nord (États-Unis, Canada) voit son périmètre d'activités s'élargir principalement aux activités d'eau régulée et d'eau non régulée de Suez et à une activité de déchets dangereux et déchets banals au Canada (Alberta et Québec).
  - L'Afrique-Moyen-Orient intègre les activités déchets acquises de Suez en Arabie Saoudite, aux Émirats Arabes Unis et en Turquie, les activités Eau en Jordanie et également à Oman (construction/opération de centres d'enfouissement, dessalement d'eau de mer), et au Qatar (gestion de l'eau et des déchets).
- Technologies de l'Eau, qui regroupe les activités mondiales de traitement d'eau : Veolia Water Technologies et Water Technologies & Solutions (WTS) ;
- Autres comprenant les holdings.

L'indicateur EBITDA intègre la somme de l'ensemble des produits et charges opérationnels encaissés et décaissés (à l'exclusion des charges de restructuration, des pertes de valeur non courantes, des dépenses de renouvellement et des coûts d'acquisition et frais de cession sur titres) et des remboursements d'actifs financiers opérationnels.

Les principaux indicateurs financiers des segments opérationnels se présentent comme suit :

2022

(en millions d'euros)	France et déchets spéciaux Europe	Europe hors France	Reste du monde	Technologies de l'eau	Autres	Total comptes consolidés
Chiffre d'affaires *	9 666,4	17 850,5	11 195,8	4 560,8	-388,2	**42 885,3**
EBITDA *	1 417,5	2 372,8	1 831,1	496,4	77,8	**6 195,6**
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net des entités mises en équivalence	445,1	1 074,8	769,6	323,4	-279,6	**2 333,3**
Investissements industriels nets de subventions	-506,9	-966,0	-1 163,9	-179,4	32,6	**-2 783,6**

(*) Le retraitement des 17 premiers jours de janvier de la contribution des activités de Suez (pré-acquisition) s'élève à -400 millions d'euros sur le chiffre d'affaires, à -49 millions d'euros sur l'EBITDA et -11 millions d'euros sur le résultat opérationnel. L'intégralité de ce montant a été affectée dans le segment Autres

2021 retraité *

(en millions d'euros)	France et déchets spéciaux Europe	Europe hors France	Reste du monde	Technologies de l'eau	Autres	Total comptes consolidés
Chiffre d'affaires	8 991,0	10 941,9	7 067,3	1 506,2	1,7	**28 508,1**
EBITDA	1 416,5	1 729,9	1 001,5	84,6	1,3	**4 233,8**
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net des entités mises en équivalence	365,1	853,2	407,1	40,9	-348,8	**1 317,5**
Investissements industriels nets de subventions	-460,0	-660,3	-552,6	-39,0	-16,9	**-1 728,8**

(*) Conformément à la norme IFRS 8, les informations financières sectorielles publiées en 2021 sont retraitées selon les nouveaux segments.

Les actifs et passifs, par segment opérationnel, se décomposent comme suit :

Au 31 décembre 2022

Actifs par segment opérationnel (en millions d'euros)	France et déchets spéciaux Europe	Europe hors France	Reste du monde	Technologies de l'eau	Autres	Total comptes consolidés
Goodwill nets	2 261,6	3 527,4	3 943,2	1 902,8	2,5	11 637,5
Actifs corporels et incorporels nets	3 445,6	9 690,1	11 487,0	2 231,5	146,1	27 000,3
Actifs financiers opérationnels	102,2	828,8	444,1	1,4	0,1	1 376,6
BFR actif, y compris IDA	4 823,0	5 470,8	4 885,3	2 630,1	260,9	18 070,1
Participations dans des co-entreprises	19,4	69,8	1 108,7	-	0,0	1 197,9
Participations dans des entreprises associées	26,6	543,2	159,1	37,4	20,6	786,9
TOTAL DES ACTIFS SECTORIELS	10 678,4	20 130,1	22 027,4	6 803,2	430,2	60 069,3
Autres actifs non alloués					13 234,8	13 234,8
TOTAL DES ACTIFS						73 304,1

Au 31 décembre 2021 retraité *

Actifs par segment opérationnel (en millions d'euros)	France et déchets spéciaux Europe	Europe hors France	Reste du monde	Technologies de l'eau	Autres	Total comptes consolidés
Goodwill nets	1 918,9	2 955,5	1 054,0	270,3	2,5	6 201,2
Actifs corporels et incorporels nets	2 992,8	7 302,7	4 583,0	252,0	168,3	15 298,9
Actifs financiers opérationnels	83,7	833,6	401,6	1,6	-	1 320,4
BFR actif, y compris IDA	4 452,9	3 535,8	2 997,7	1 050,2	-145,8	11 890,8
Participations dans des co-entreprises	20,9	56,7	1 160,9	-	-	1 238,5
Participations dans des entreprises associées	11,0	245,0	98,4	-	-0,2	354,2
TOTAL DES ACTIFS SECTORIELS	9 480,2	14 927,1	10 295,6	1 590,1	8,5	36 304,0
Autres actifs non alloués					16 773,4	16 773,3
TOTAL DES ACTIFS						53 077,3

(*) Conformément à la norme IFRS 8, les informations financières sectorielles publiées en 2021 sont retraitées selon les nouveaux segments.

Au 31 décembre 2022

Passifs par segment opérationnel (en millions d'euros)	France et déchets spéciaux Europe	Europe hors France	Reste du monde	Technologies de l'eau	Autres	Total comptes consolidés
Passifs du domaine concédé	191,3	1 601,8	130,7	0,0	-0,1	1 923,7
Provisions pour risques et charges	980,4	735,8	1 079,2	436,0	628,3	3 859,7
Dettes locatives IFRS16	660,9	610,0	624,0	172,0	85,8	2 152,7
BFR passif, y compris IDP	6 382,0	6 473,9	5 788,4	2 993,0	478,0	22 115,3
TOTAL DES PASSIFS SECTORIELS	8 214,6	9 421,5	7 622,3	3 601,0	1 192,0	30 051,4
Autres passifs non alloués					43 252,7	43 252,7
TOTAL DES PASSIFS						73 304,1

Au 31 décembre 2021 retraité *

Passifs par segment opérationnel (en millions d'euros)	France et déchets spéciaux Europe	Europe hors France	Reste du monde	Technologies de l'eau	Autres	Total comptes consolidés
Passifs du domaine concédé	222,1	1 442,5	93,2	-	-	1 757,8
Provisions pour risques et charges	983,6	572,3	387,2	111,4	360,5	2 415,1
Dettes locatives IFRS16	612,2	501,8	390,7	103,2	100,8	1 708,7
BFR passif, y compris IDP	5 692,7	4 173,7	2 951,5	1 218,9	708,6	14 745,3
TOTAL DES PASSIFS SECTORIELS	7 486,2	6 688,2	3 822,6	1 433,4	1 194,5	20 626,9
Autres passifs non alloués					32 450,4	32 450,4
TOTAL DES PASSIFS						53 077,3

(*) Conformément à la norme IFRS 8, les informations financières sectorielles publiées en 2021 sont retraitées selon les nouveaux segments.

En application de la norme IFRS 8.33, le chiffre d'affaires par géographie se répartit comme suit :

(en millions d'euros)	2021	% du CA 2021	2022	% du CA 2022
Chiffre d'affaires	**28 508,1**	**100,0 %**	**42 885,3**	**100,0 %**
France	8 514,2	29,9 %	8 879,5	20,7 %
États-Unis	1 659,2	5,8 %	4 566,8	10,6 %
Royaume-Uni	2 374,4	8,3 %	3 762,2	8,8 %
Allemagne	2 053,2	7,2 %	2 840,7	6,6 %
Espagne	566,5	2,0 %	2 451,1	5,7 %
Pologne	1 356,8	4,8 %	2 141,3	5,0 %
Australie	1 079,2	3,8 %	2 033,6	4,7 %
République Tchèque	1 354,3	4,8 %	1 861,8	4,3 %
Italie	911,6	3,2 %	1 320,2	3,1 %
Hongrie	645,7	2,3 %	1 186,0	2,8 %
Chine	930,7	3,3 %	1 156,2	2,7 %
Belgique	419,1	1,5 %	1 034,6	2,4 %
Maroc	754,6	2,6 %	791,6	1,8 %
Chili	93,9	0,3 %	761,9	1,8 %
Japon	565,9	2,0 %	571,4	1,3 %
Hong Kong	242,3	0,8 %	500,8	1,2 %
Autres < 500 millions d'euros	4 986,5	17,4 %	7 025,6	16,4 %

Les éléments permettant de réconcilier l'EBITDA et la capacité d'autofinancement, au titre des exercices 2022 et 2021 sont les suivants :

(en millions d'euros)		31 décembre 2021	31 décembre 2022
Capacité d'autofinancement	**(A)**	**3 213,2**	**4 804,3**
Dont capacité d'autofinancement financière	(B)	-70,1	-229,3
Dont capacité d'autofinancement opérationnelle	**(C)= (A)-(B)**	**3 283,3**	**5 033,6**
Exclusion :	(D)		
Dépenses de renouvellement		291,9	303,0
Charges de restructuration		77,0	223,9
Coûts d'acquisition et frais de cession sur titres		170,7	200,5
Autres éléments		159,5	239,2
Intégration :	(E)		
Remboursement des actifs financiers opérationnels		251,4	195,4
EBITDA	(C)+(D)+(E)	4 233,8	6 195,6

NOTE 6 ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

Les services à l'environnement assurés par Veolia comprennent notamment dans le métier de la gestion :

- de l'eau : les services de traitement et de distribution d'eau potable, d'assainissement des eaux usées, la vente d'équipements, technologies et ouvrages de traitement d'eau ;
- des déchets : la collecte des déchets, la valorisation matière et énergétique des déchets (dont vente de produits recyclés), le démantèlement, le traitement des déchets dangereux ;
- de l'énergie : réseaux de chaleur et de froid, services thermiques et multi-techniques, utilités industrielles, installation et maintenance d'équipements de production, services intégrés de gestion globale de bâtiments.

Ils intègrent aussi la conception, la réalisation et, le cas échéant, le financement des installations nécessaires à la fourniture de ces services, qui s'adressent aux entreprises industrielles ou tertiaires, aux collectivités publiques et aux particuliers.

La variété des modèles d'affaires mis en œuvre par le Groupe se traduit par des formes contractuelles diverses, propres aux métiers considérés, adaptées aux juridictions locales, à la nature et aux besoins des clients (publics ou privés).

Le Groupe exerce ses activités au travers notamment des contrats de concession, de construction (hors concession), de location, et d'exploitation pure.

Les contrats de concession (IFRIC12)

Dans le cadre de ses activités, Veolia est amené à assurer des services d'intérêt collectif (distribution d'eau potable, de chaleur ou service de collecte et/ou de traitement des ordures ménagères...). Ces services sont gérés par Veolia généralement dans le cadre de contrats conclus à la demande des entités publiques qui conservent le contrôle des dits services collectifs.

Les contrats de concession se caractérisent par le transfert du droit d'exploiter pour une durée limitée, sous le contrôle de la collectivité publique, au moyen d'installations dédiées mises en place par Veolia, ou mises, gratuitement ou non, à sa disposition :

- ces contrats prévoient des « obligations de service public » moyennant une rémunération. Elle est fonction des conditions d'exploitation, de la continuité du service, des règles tarifaires, des obligations en matière de maintenance-renouvellement des installations. Le contrat fixe les conditions de transfert des installations à la collectivité ou à un successeur à son expiration ;
- Veolia peut, dans certains cas, avoir la responsabilité d'un tel service en raison de la détention du réseau support du service (réseaux de distribution d'eau, de chaleur, réseau d'assainissement). Ces situations résultent de privatisations partielles ou totales. Des dispositions imposent des obligations de service public et des modalités de reprise de contrôle de la société concessionnaire par la collectivité publique.

Ces contrats comprennent le plus souvent des clauses de révisions tarifaires. Ces clauses sont généralement basées sur l'évolution des coûts, l'inflation, l'évolution législative et/ou fiscale, ou parfois sur les variations des volumes et/ou la prise en compte de la survenance d'événements particuliers modifiant l'économie du contrat.

De même, Veolia est généralement soumis à une obligation contractuelle d'entretien et de réparation des actifs des installations gérées au titre de ces contrats de service public.

La nature et l'étendue des droits acquis et des obligations incombant à Veolia dans ces différents contrats diffèrent en fonction des prestations de services publics qui sont rendues dans les différents métiers du Groupe : Eau, Déchets, Énergie.

Eau

En France, ces services sont assurés principalement dans le cadre de contrats de délégation de service public sous la forme d'affermage ayant une durée de 8 à 20 ans. Ils peuvent utiliser des actifs spécifiques : réseaux de distribution ou d'assainissement, usines d'eau potable ou de traitement des eaux usées qui sont en grande partie mis à disposition par le concédant et lui reviennent toujours en fin de contrat.

À l'étranger, Veolia exécute ses services à travers des contrats dont la forme dépend des spécificités juridiques locales, des contraintes économiques du pays et des besoins d'investissement de chacun des partenaires. Ces contrats ont en général une durée comprise entre 7 et 40 ans. Ils peuvent aussi avoir été conclus avec des entités publiques dans lesquelles Veolia a pu acquérir une participation, lors de leur ouverture à des entreprises privées. L'économie de ces contrats n'est pas fondamentalement différente mais le fonctionnement du contrat résulte alors d'un accord de partenariat avec la collectivité.

Déchets

En France et à l'étranger, les principaux contrats de concession mis en place par Veolia sont des contrats qui concernent le traitement et la valorisation des déchets dans des unités de tri, de stockage ou d'incinération. Ils ont une durée de vie moyenne de 10 à 30 ans.

Énergie

Les principaux contrats concernés ici sont relatifs à la gestion des réseaux de chauffage et de climatisation soit en concession urbaine, soit au profit de collectivités.

Dans les pays de l'Europe de l'Est, Veolia exerce cette activité dans le cadre de privatisations partielles mixtes ou dans le cadre de gestion de services publics conclus entre les filiales locales et les autorités publiques en charge de la production et de la distribution de l'énergie thermique.

Ces contrats présentent des caractéristiques très variables selon les pays ou les activités.

Modèle de l'actif financier

Pour la comptabilisation de ces contrats de concession, le Groupe applique le modèle de l'actif financier lorsque, indépendamment de l'utilisation du service ou de l'infrastructure par les clients, le concédant lui octroie contractuellement une rémunération garantie, ou lorsqu'il s'engage à compenser la différence entre la rémunération versée par les utilisateurs finaux pour le service fourni et la rémunération définie ou déterminée dans le contrat.

Les actifs financiers résultant de l'application de l'interprétation IFRIC 12 sont inscrits dans l'état de la situation financière consolidée sous une rubrique distincte intitulée « Actifs financiers opérationnels ». Ils sont comptabilisés au coût amorti.

Sans indication contractuelle spécifique, le taux d'intérêt effectif (TIE) correspond au coût moyen pondéré du capital des entités porteuses des actifs concernés.

Les flux de trésorerie liés à ces actifs financiers opérationnels sont intégrés dans les flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement de l'état consolidé des flux de trésorerie.

En application de la norme IFRS 9, ces actifs sont dépréciés si la valeur comptable est supérieure à la valeur actuelle des flux futurs de trésorerie actualisés au TIE d'origine.

Le chiffre d'affaires associé à ce modèle inclut :

- le chiffre d'affaires à l'avancement dans le cas d'actifs financiers opérationnels en construction (conformément à la norme IFRS 15) ;
- la rémunération de l'actif financier opérationnel inscrite en « Revenus des actifs financiers opérationnels » (à l'exclusion du remboursement du principal) ;
- la rémunération relative à la prestation de services.

Modèle de l'actif incorporel

Le modèle de l'actif incorporel s'applique lorsque le Groupe est rémunéré par les utilisateurs pour le service fourni, sans mécanisme de compensation garantie par le concédant, ou lorsque le Groupe ne bénéficie d'aucune rémunération garantie par le concédant au titre du contrat et ce, indépendamment de l'utilisation du service ou de l'infrastructure par les clients. L'actif incorporel correspond au droit accordé par le concédant à l'opérateur de facturer les utilisateurs du service au public en rémunération des services de construction fournis par l'opérateur dans le cadre du contrat de concession.

Les actifs incorporels résultant de l'application de l'interprétation IFRIC 12 sont inscrits dans l'état de la situation financière consolidée sous une rubrique distincte intitulée « Actifs incorporels du domaine concédé », comme précisé en note 8.2.1 Ces actifs sont amortis le plus souvent linéairement sur la durée du contrat.

Les flux de trésorerie sortants, c'est-à-dire les décaissements, liés à la construction des infrastructures dans le cadre des contrats de concession « modèle actif incorporel » sont présentés au sein des flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement de l'état consolidé des flux de trésorerie tandis que les flux de trésorerie entrants sont présentés au sein des flux nets de trésorerie générés par l'activité.

Dans le cadre du modèle de l'actif incorporel, le chiffre d'affaires comprend :

- le chiffre d'affaires à l'avancement des biens ou infrastructures en cours de construction (conformément à la norme IFRS 15) ;
- la rémunération relative à la prestation de service.

Modèle mixte ou bifurcation

Le choix du modèle de l'actif financier ou de l'actif incorporel repose sur l'existence, ou non, d'une rémunération garantie par le concédant, indépendamment de l'utilisation du service ou de l'infrastructure par les clients.

Néanmoins, certains contrats peuvent comprendre un engagement de paiement du concédant couvrant partiellement l'investissement, le solde étant couvert via les redevances facturées aux usagers.

Dans ce cas, le montant garanti de l'investissement par le concédant est comptabilisé selon le modèle de l'actif financier et le solde selon le modèle de l'actif incorporel.

Comptabilisation des contrats où les infrastructures existantes sont mises à la disposition du Groupe par l'autorité concédante, moyennant le paiement de redevances

Lors de la conclusion de certains contrats de concession, les infrastructures nécessaires à la réalisation du contrat sont préexistantes et propriété de l'autorité délégante. Dans ce cas, ces infrastructures sont généralement mises à disposition du délégataire pour la durée du contrat de concession en contrepartie de paiements à l'autorité délégante pour le droit d'utiliser ces infrastructures dans le cadre du contrat.

Le comité d'Interprétation des normes IFRS a, en juillet 2016, clarifié le traitement qu'il convient de retenir lorsque le délégataire est tenu d'effectuer des paiements fixes à l'autorité délégante pour la mise à disposition des infrastructures préexistantes.

Ces paiements fixes donnent lieu :

- à la comptabilisation d'un passif, pour la valeur actuelle des paiements à effectuer sur la durée de l'accord de concession ;
- pour les contrats de concession relevant du « modèle incorporel », d'un actif incorporel représentatif du droit à facturer les usagers du service public, en contrepartie.

Au sein du Groupe, les paiements répondant à cette définition existent, principalement au sein de contrats de concession relevant du modèle incorporel, en Europe centrale.

Les activités de service public opérées à partir d'infrastructures propriétés de Veolia

Veolia gère les services publics d'eau potable et/ou d'assainissement et des réseaux de chaleur (production et/ou distribution) dans certaines juridictions où il est propriétaire des actifs de production et/ou de distribution.

Les tarifs appliqués aux usagers par le Groupe sont encadrés par les autorités compétentes selon des modalités propres à chacune des géographies.

C'est notamment le cas :

- aux Etats-Unis et au Chili, dans le secteur de la gestion de l'eau et du traitement des eaux usées, où les activités présentent la particularité d'être à très forte intensité capitalistique avec un mécanisme de rémunération accordé à l'opérateur intégrant cette dimension ;
- dans les pays de l'Europe centrale et orientale où Veolia est en charge de la production et/ou de la distribution de l'énergie thermique (réseaux de chaleur) à la suite de privatisations totales ou partielles, tout en restant soumis au contrôle des autorités locales dans la détermination des tarifs de chaleur applicables.

Les revenus associés à ces activités sont reconnus progressivement, au fur et à mesure de la réalisation des prestations.

Les contrats de construction

Un contrat de construction est un contrat spécifiquement négocié pour la construction d'un actif ou d'un ensemble d'actifs (parties complexes d'installations, d'équipements) qui sont étroitement liés ou interdépendants en termes de conception, de technologie et de fonction, ou de finalité ou d'utilisation.

Cette forme contractuelle est souvent utilisée dans le cadre de contrats de conception et de construction d'infrastructures nécessaires au traitement/distribution d'eau et assainissement. Ces contrats sont conclus avec des autorités locales ou des partenaires privés pour la construction d'infrastructures. Il s'agit, en général, de contrats au forfait.

Le chiffre d'affaires est essentiellement comptabilisé selon la méthode de l'avancement par les coûts.

Le degré d'avancement est déterminé par le rapport entre les coûts encourus à la date de la clôture et les coûts totaux estimés du contrat. Les coûts encourus sont les coûts de revient directement affectables au contrat ainsi que les coûts d'emprunt encourus jusqu'à l'achèvement des travaux. En revanche, les coûts de prospection, les coûts supportés avant la signature des contrats, les frais administratifs et commerciaux sont comptabilisés en charge de la période où ils sont encourus et ne participent donc pas à l'avancement du contrat.

Lorsque le total des coûts du contrat est supérieur au total des produits du contrat, le Groupe comptabilise une perte à terminaison en charge de l'exercice, indépendamment de l'avancement et en fonction de la meilleure estimation des résultats prévisionnels intégrant, le cas échéant, des droits à recettes complémentaires ou à réclamation, dans la mesure où ils sont hautement probables et peuvent être évalués de façon fiable. Les provisions pour pertes à terminaison sont présentées au passif de l'état de la situation financière consolidée.

Le montant du chiffre d'affaires comptabilisé à l'avancement diminué des facturations intermédiaires, est déterminé contrat par contrat. Si ce montant est positif, il est comptabilisé à l'actif en montants dus par les clients pour les travaux des contrats de construction (inclus dans la ligne autres créances d'exploitation en tant qu'actif de contrats). S'il est négatif, il est comptabilisé au passif en montants dus aux clients pour les travaux des contrats de construction (inclus dans la ligne autres dettes d'exploitation en tant que passif de contrats). Toute perte à terminaison est comptabilisée immédiatement en charge par le biais d'une provision.

Les paiements partiels reçus dans le cadre des contrats de construction, avant que les travaux correspondants n'aient été exécutés, sont comptabilisés au passif de l'état de la situation financière consolidée en autres dettes d'exploitation.

Les contrats de services incluant une location

Ces contrats correspondent habituellement à des prestations d'externalisation réalisées pour des clients industriels/privés, soit sous la forme de contrats Build, Operate, Transfer (BOT), soit sous la forme de contrats d'incinération ou de cogénération, pour lesquels, notamment, le risque de demande ou de volume est en substance transféré au donneur d'ordre.

La prestation inclut d'une part, la conception, la construction et le financement de la construction pour le client d'un bien/installation spécifique et, d'autre part, l'exploitation du bien concerné.

La comptabilisation de ces contrats s'effectue en appliquant les règles découlant de la norme IFRS 16 (voir note 6.4).

Ainsi, les revenus associés à la construction sont reconnus en appliquant la méthode du pourcentage d'avancement et d'une façon générale les principes édictés par IFRS 15.

La prestation facturée au client inclut d'une part l'exploitation du bien/installation spécifique concernée et d'autre part, le financement de la construction.

- les revenus associés à l'exploitation du bien suivent les modalités de reconnaissance des livraisons de biens ou exécution de service, conformément à IFRS 15 ;
- le financement des constructions implique des frais financiers qui sont facturés au client et reconnus en chiffre d'affaires. Ces intérêts sont enregistrés en chiffre d'affaires dès le début de la construction ; ils représentent la rémunération du constructeur-prêteur.

Les contrats d'exploitation pure

Les services fournis par Veolia ne nécessitent pas systématiquement la construction ou l'acquisition de nouvelles infrastructures et peuvent être rendus à travers des contrats de formes diverses adaptés aux objectifs et aux choix des clients. Ces services peuvent notamment prendre la forme de contrats de prestations de conduite et/ou maintenance d'installations déjà détenues par le client ou de contrats de prestations visant à améliorer la performance de ces installations.

Veolia exploite ainsi des unités de valorisation énergétique, des installations de production et/ou de distribution d'eau et des réseaux de chaleur via ce type de contrats comptabilisés conformément à IFRS 15.

6.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe est comptabilisé pour le montant que le Groupe s'attend à recevoir en contrepartie du transfert du contrôle des biens et des services.

Le tableau ci-après indique la méthode, le rythme de reconnaissance et la mesure du chiffre d'affaires pour les principaux services à l'environnement réalisés par le Groupe :

	Contrats					Chiffre d'affaires		
Nature du service à l'environnement	Concession	Activités de service public opérées à partir d'infrastructures propriétés de Veolia	Construction	Services incluant une location d'actif	Exploitation pure	Méthode de reconnaissance du chiffre d'affaires	Rythme de reconnaissance du chiffre d'affaires	Mesure du chiffre d'affaires
Traitement des déchets, distribution d'eau, exploitation des réseaux, services thermiques	✓	✓		✓	✓	Progressivement	Lorsque le client reçoit les avantages de la prestation	m^3 d'eau, tonnes de déchets traités, Gwh, etc.
Ventes d'équipements, ventes de produits recyclés	✓	✓		✓	✓	À un moment précis	À la livraison physique des biens	Quantité vendue
Conception et construction d'infrastructures	✓		✓	✓		Progressivement	Au fur et à mesure que le client obtient le contrôle de l'actif en construction	Avancement par les coûts

Prestations de maintenance et de renouvellement des infrastructures opérées

Les prestations de maintenance et de renouvellement des installations ne constituent que rarement une obligation de performance distincte. Cependant, dans le cadre de contrats de concession relevant du modèle financier ou de contrats d'exploitation, une obligation de performance distincte relative aux prestations de maintenance peut devoir être identifiée en fonction des obligations contenues dans le contrat et des modalités de rémunérations associées.

Prestations pour compte de tiers

Les activités concernées au sein du Groupe sont limitées et principalement relatives aux prestations combinées d'achat et d'acheminement en énergies.

Dans ce type de contrats, le Groupe détermine s'il est amené à agir pour son propre compte (principal : reconnaissance du chiffre d'affaires brut) ou bien en tant que mandataire (agent : reconnaissance de la marge) en analysant notamment si le Groupe porte la responsabilité principale dans la réalisation de la prestation, s'il peut déterminer librement le tarif au client final.

Rémunérations variables

Les contreparties variables prévues dans les contrats avec les clients peuvent revêtir plusieurs formes : rabais, remise, pénalités, mesures incitatives, primes de performance. Elles sont appréciées dès l'initiation du contrat pour déterminer le montant de chiffre d'affaires qui doit être comptabilisé, en appliquant soit la méthode de la valeur attendue, soit la méthode du montant le plus probable.

Présentation du chiffre d'affaires par métier

Le chiffre d'affaires comme les autres agrégats du compte de résultat n'intègre pas les montants relatifs aux activités non poursuivies, conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées ». Les résultats de ces activités ont été regroupés sur une ligne distincte « Résultat net des activités non poursuivies » pour l'exercice 2022 et l'exercice 2021 présenté en comparatif (cf. note 4.3).

Le chiffre d'affaires s'analyse comme suit, par métier :

(en millions d'euros)	2021	2022
Eau	10 788,3	18 260,3
Déchets	11 227,7	15 798,0
Énergie	6 492,1	9 227,0
Autres*	0,0	-400,0
GROUPE	28 508,1	42 885,3

(*) La ligne Autres sur l'exercice 2022 reprend exclusivement le retraitement des 17 premiers jours de Janvier de la contribution des activités de Suez (pré-acquisition), d'un montant de -400 millions d'euros et ne peut être comparé au segment opérationnel "Autres" en note 4.

Le chiffre d'affaires par segment opérationnel et par zone géographique est présenté en note 5.

Carnet de commandes

Le carnet de commandes, tel que requis par IFRS 15, correspond au chiffre d'affaires ferme tel que contractualisé avec les clients et pour lequel les services ou prestations ne sont pas encore, ou sont partiellement, exécutés à la clôture de l'exercice.

Après prise en compte des exceptions prévues par la norme (contrats d'une durée inférieure à un an, contrats de concession et de service), le carnet de commandes correspond pour l'essentiel au chiffre d'affaires relatif aux projets notamment d'Engineering et Procurement opérés par VWT, dont l'horizon contractuel moyen est de 2 à 3 ans ainsi que par les contrats de constructions, ventes d'équipements et ingénierie de WTS.

Au 31 décembre 2022, le chiffre d'affaires attendu est le suivant :

(en million d'euros)	Total	Dont en 2023	Dont en 2024 et au-delà
Carnet de commandes	2 662,3	1 541,4	1 120,9

6.2 Résultat opérationnel

Les éléments constitutifs du résultat opérationnel sont les suivants :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022
Chiffre d'affaires	**28 508,1**	**42 885,3**
Coûts des ventes	**-23 905,9**	**-35 739,8**
dont :	-	
• Dépenses de renouvellement	-291,9	-303,0
Coûts commerciaux	**-584,0**	**-954,2**
Coûts généraux et administratifs	**-2 308,6**	**-3 215,8**
Autres produits et charges opérationnels	**-496,9**	**-769,2**
dont :	-	
• Restructuration*	-68,2	-115,5
• Perte de valeur/reprise sur goodwills**	10,8	-69,0
• Frais de personnel - paiement en actions - hors charges sociales	-51,2	-54,1
• Autres charges, pertes de valeur et dotations aux provisions non courantes	-232,4	-444,1
• Coût d'acquisition de titres	-155,9	-86,5
Résultat opérationnel avant quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence	**1 212,7**	**2 206,3**
Quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence	**104,8**	**127,0**
Résultat opérationnel après quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence	**1 317,5**	**2 333,3**

(*) Les coûts de restructuration sont détaillés en note 6.2.2 infra.
(**) Cf. note 6.2.4.1 infra.

Les pertes de valeur sur goodwill concernent la Russie dont l'intégralité du goodwill a été déprécié compte tenu du conflit russo-ukrainien pour un montant de -69 millions d'euros. (cf. Note 8.1.1.2).

Les coûts d'acquisition de titres sur l'exercice 2022 comprennent principalement ceux engagés dans le cadre du rapprochement avec Suez pour un montant de -79 millions d'euros.

6.2.1 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 goodwills et autres actifs incorporels à durée de vie indéterminée (cf. note 8.1.1.2).

Les goodwills 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.

Les dépréciations d'actifs immobilisés sont réversibles, à l'exception de celles relatives au goodwill.

Les autres charges, pertes de valeur et dotations aux provisions non courantes, constatées dans les comptes au **31 décembre 2022**, comprennent principalement les coûts d'intégration liés au rapprochement avec Suez, les coûts encourus sur un litige nord-américain, la dépréciation d'actifs en Russie et Ukraine pour -11 millions d'euros et les dotations aux provisions sur la Russie pour -26 millions d'euros.

Ils se répartissent entre :

- pertes de valeurs sur actifs corporels, incorporels, et actifs financiers opérationnels pour un montant total de -171 millions d'euros, notamment dans le segment Reste du monde à hauteur de -138 millions d'euros
- autres charges et dotations aux provisions non courantes pour un montant total de -273 millions d'euros, notamment dans le segment Autres pour -127 millions d'euros.

Les autres charges, pertes de valeur et dotations aux provisions non courantes, constatées dans les comptes au **31 décembre 2021**, comprennent principalement :

- les pertes de valeurs sur actifs corporels, incorporels, et actifs financiers opérationnels pour un montant total de -78 millions d'euros, notamment dans le segment Reste du monde à hauteur de -53 millions d'euros, et en particulier au Canada pour -16 millions d'euros et en Chine pour -41 millions d'euros ;
- les autres charges et dotations aux provisions non courantes pour un montant total de -122 millions d'euros, notamment dans le segment Autres pour -62 millions d'euros et Reste du monde pour -29 millions d'euros.

Plus généralement, le montant des amortissements, provisions et pertes de valeur opérationnels de l'exercice 2022 inclus dans le résultat opérationnel se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2022		
	Net	Dotations	Reprises	Net
DOTATIONS NETTES DE REPRISES AUX AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS OPÉRATIONNELLES				
Amortissements	**-2 099,2**	**-3 056,1**	**-1,2**	**-3 057,3**
Actifs corporels (1)	-1 002,6	-1 437,5	-1,2	-1 438,7
Actifs incorporels	-664,4	-1 048,8	0,0	-1 048,8
Droits d'usage	-432,3	-569,8	0,0	-569,8
Pertes de valeur	**-77,7**	**-221,4**	**50,7**	**-170,7**
Actifs corporels	-29,5	-178,4	29,2	-149,2
Actifs incorporels et Actifs financiers opérationnels	-47,6	-39,2	20,8	-18,4
Droits d'usage	-0,6	-3,8	0,7	-3,1
Pertes de valeur et effets des cessions sur les goodwill et goodwill négatifs constatés en résultat	**10,8**	**-69,0**	**0,0**	**-69,0**
Provisions courantes et non courantes opérationnelles	**48,9**	**-1 099,4**	**1 217,8**	**118,4**
Provisions opérationnelles non courantes	-181,8	-464,7	293,8	-170,9
Provisions opérationnelles courantes	230,7	-634,7	924,0	289,3
AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET PERTES DE VALEUR OPÉRATIONNELS	**-2 117,2**	**-4 445,9**	**1 267,3**	**-3 178,6**

(1) Incluant les subventions d'investissement.

6.2.2 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)	2021	2022
Charges de restructuration	-77,0	-223,9
Dotations nettes de reprises aux provisions sur restructurations	8,8	108,4
COUTS DE RESTRUCTURATION	-68,2	-115,5

Les coûts de restructuration comptabilisés en résultat opérationnel, au cours de l'exercice 2022, concernent principalement la holding, l'Ibérie et les Technologies de l'eau, dont -9 millions d'euros relatifs à la Russie.

Les coûts de restructuration comptabilisés en résultat opérationnel, au cours de l'exercice 2021 retraité, concernaient principalement la France et les déchets spéciaux à hauteur de -36 millions d'euros.

6.2.3 Frais de Recherche

Ils s'élèvent à 131 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 66 millions d'euros au 31 décembre 2021. L'évolution par rapport à l'exercice précédent est principalement due à l'entrée de WTS pour 45 millions d'euros et Agbar et filiales pour 20 millions d'euros.

6.2.4 Co-entreprises et entreprises

Toutes les sociétés consolidées selon la méthode de la mise en équivalence, qu'il s'agisse des co-entreprises ou des entreprises associées, s'inscrivent dans le prolongement de l'activité opérationnelle du Groupe et sont donc rattachées à l'un des quatre segments opérationnels.

(en millions d'euros)	2021	2022
Quote-part de résultat net des co-entreprises	74,0	56,5
Quote-part de résultat net des entreprises associées	30,8	70,5
Quote-part de résultat net des sociétés mises en équivalence	**104,8**	**127,0**

6.2.4.1 Co-entreprises

La variation des participations dans les co-entreprises, sur l'exercice **2022** est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	Résultat	Distribution de dividendes	Variation de périmètre de consolidation	Effet de change	Autres mouvements	31 décembre 2022
Participations dans les co-entreprises	1 238,5	57,9	-37,5	-60,3	-13,0	12,3	1 197,9

Les **variations du périmètre de consolidation** correspondent principalement à l'impact de l'entrée de périmètre des entités de Suez à hauteur de 86 millions d'euros (dont Cleanaway Suez Environmental Services pour +38 millions d'euros, et Suez Polymers BV pour +22 millions d'euros) et la cession de Lanzhou pour -136 millions d'euros.

Les **autres mouvements** correspondent principalement aux réévaluations de swaps de taux portés par des coentreprises.

	Quote-part de capitaux propres		Quote-part des résultats	
(en millions d'euros)	2021	2022	2021	2022
Concessions chinoises	1 090,8	964,5	69,0	52,3
Autres co-entreprises	147,7	233,4	16,0	5,6
TOTAL	1 238,5	1 197,9	85,0	57,9
Impact au compte de résultat consolidé sur le résultat net des activités poursuivies (a)+(b)			-	
Quote-part de résultat net des co-entreprises (a)			**74,0**	**56,5**
Reprises / (Pertes de valeurs) comptabilisées en autres produits et charges opérationnels (b)			11,0	1,4

Concessions chinoises

Les concessions chinoises regroupent, au 31 décembre 2022, une combinaison d'une douzaine d'entités juridiques distinctes détenues entre 21 % et 50 %, et dont les plus significatives en termes de chiffre d'affaires sont Tianjin Jibin détenue à 49 %, et Shanghai Pudong détenue à 50 %.

Pour mémoire, Lanzhou, antérieurement détenue à 35,8 % a été cédée en août 2022 (voir note 4.2).

Les informations financières (à 100 %) résumées des concessions chinoises sont présentées ci-dessous. Les montants présentés sont les montants figurant dans les états financiers des co-entreprises établis en application des normes IFRS, après prise en compte des retraitements de mise à juste valeur réalisés lors de l'acquisition et des retraitements d'homogénéisation avec les principes comptables du Groupe, lors de l'application de la méthode de la mise en équivalence.

Informations financières résumées à 100% - Co-entreprise Concessions chinoises	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022
Compte de résultat		
Chiffre d'affaires	974,8	974,2
Résultat opérationnel	110,9	116,2
Résultat net	127,5	114,1

La réconciliation des informations financières résumées des concessions chinoises avec la valeur comptable des intérêts du Groupe dans ces co-entreprises s'établit de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022
Actif net des co-entreprises Concessions chinoises	2 004,5	1 689,3
Part du Groupe dans les co-entreprises Concessions chinoises - taux moyen pondéré	44,55 %	46,37 %
Goodwill	194,6	176,8
Autres	3,2	4,4
Valeur comptable des intérêts du Groupe dans les co-entreprises Concessions chinoises	**1 090,8**	**964,5**

Les concessions chinoises correspondant à une douzaine de concessions individuelles, la part du Groupe mentionnée au sein de la réconciliation ci-dessus est donc un taux moyen pondéré de la contribution de chacune des concessions au sein de la combinaison.

Le taux moyen utilisé pour la réconciliation des différents éléments tient compte des détentions du Groupe dans ces différentes concessions, pondéré de l'importance relative de chacune des entités de l'ensemble. Ce taux est par conséquent sensiblement ajusté chaque année des variations du poids des contributions en résultat de chacune des co-entreprises au sein de l'ensemble présenté.

L'évolution du taux moyen pondéré entre 2022 et 2021 s'explique par la conjugaison de deux éléments :

- les variations de périmètre de l'exercice ;
- l'évolution de la pondération des contributions.

En conséquence, la ligne « Autres » de la réconciliation entre les données financières des concessions chinoises, prises dans leur ensemble, et leur valeur comptable au bilan consolidé représente l'ajustement entre la quote-part d'actif net issue du taux moyen pondéré de l'ensemble des concessions chinoises et la quote-part d'actif net comptabilisée, calculée à partir du taux effectif de détention de chacune des concessions chinoises prise individuellement.

L'évolution des concessions chinoises entre le 31 décembre 2021 et le 31 décembre 2022 s'explique principalement par la cession de Lanzhou intervenue en août 2022.

(en millions d'euros)	2021	2022
Résultat net des co-entreprises Concessions chinoises	127,5	114,1
Part du Groupe dans les co-entreprises Concessions chinoises - taux moyen pondéré	44,55 %	46,37 %
Autres [1]	12,1	-0,6
Quote-part de résultat net dans les co-entreprises Concessions chinoises	**69,0**	**52,3**

(1) Incluant la reprise de l'impairment du goodwill de Lanzhou sur l'exercice 2021.

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 2026, afin d'être en mesure d'identifier un flux normatif pour le calcul de la valeur terminale, le modèle économique des activités de l'Eau en Chine étant particulier, avec des contrats à très long terme (entre trente et cinquante ans) et des flux d'investissements élevés sur les premières années des contrats.

Compte tenu des modèles utilisés et de l'horizon temporel retenu, les valeurs recouvrables font l'objet d'un suivi particulier. Elles reposent en effet sur un certain nombre d'hypothèses opérationnelles structurantes telles que les augmentations tarifaires, l'évolution des volumes, le niveau et la marge des activités de construction, les mesures d'efficacité et de productivité intégrées dans les cash-flows futurs, ainsi que sur des hypothèses macroéconomiques (taux d'actualisation et d'inflation) sous-tendant ces plans d'affaires.

Autres co-entreprises

Le Groupe détient également des intérêts dans d'autres co-entreprises qui, considérés individuellement, ne sont pas significatifs, pour une valeur nette comptable globale de 233 millions d'euros au 31 décembre 2022, dont principalement 72 millions d'euros au Moyen-Orient.

Quotes-parts non comptabilisées de pertes dans les co-entreprises

Toutes les co-entreprises du Groupe étant des partenariats dans lesquels le Groupe exerce un contrôle conjoint, les éventuelles quotes-parts de pertes sont toutes comptabilisées, à la date de clôture.

Transactions avec les co-entreprises (parties liées)

Le Groupe accorde des prêts aux co-entreprises. Ces prêts sont enregistrés à l'actif de l'état de la situation financière consolidée du Groupe (voir note 9.1.2 « Autres actifs financiers non courants et courants »).

Au 31 décembre 2022, les prêts courants et non courants, consentis à l'ensemble de ces entités, s'élèvent à 132 millions d'euros dont 85 millions d'euros en non courants (voir aussi note 9.1.2.2) et 47 millions d'euros en courants. La variation par rapport au 31 décembre 2021 est consécutive à l'entrée dans le périmètre des prêts accordés au co-entreprises détenues historiquement par Suez , en particulier en Espagne pour 34 millions d'euros et au Bénélux pour 24 millions d'euros.

Au 31 décembre 2021, les prêts courants et non courants, consentis à l'ensemble de ces entités, s'élèvent à 53 millions d'euros dont 45 millions d'euros en non courants (voir aussi note 9.1.2.2) et 8 millions d'euros en courants.

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.

6.2.4.2 Entreprises associées

L'évolution des entreprises associées au cours de l'exercice **2022** est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	Résultat	Distribution de dividendes	Variation de périmètre de consolidation	Effet de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2022
Entreprises associées	354,2	69,9	-81,6	330,3	-5,2	119,3	786,9

Les **variations de périmètre de consolidation** sont principalement liées à l'entrée dans le périmètre de Suez à hauteur de 366 millions d'euros, dont Spain Suez (228 millions d'euros), WTS (35 millions d'euros) et Suez Mexico (22 millions d'euros).

Les entreprises associées s'analysent comme suit :

	Quote-part de capitaux propres		Quote-part des résultats	
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022	2021	2022
Agbar et filiales	0,0	235,7	0,0	11,7
Fovarosi Csatomazasi Muvek	67,6	63,1	-1,4	0,4
Siciliacque	65,9	59,6	4,0	-6,4
Wasserversorg , in Mitteldeutschland GmbH	39,0	39,4	0,3	0,3
Ajman Sewerage Co. Ltd	32,7	35,8	8,4	9,6
Autres entreprises associées non significatives (1)	149,0	353,3	16,4	54,3
TOTAL	354,2	786,9	27,7	69,9
Impacts au compte de résultat consolidé				
Quote-part de résultat net dans les entités mises en équivalence au sein des activités poursuivies			30,8	70,5
Pertes de valeur classées en autres produits et charges opérationnels (2)			-3,1	-0,6
Quote-part de résultat net des autres mises en équivalence			0,0	0,0

(1) Entreprises associées d'une valeur unitaire inférieure à 35 millions d'euros au 31 décembre 2022.
(2) Perte de valeur relative aux autres entreprises associées.

6.3 Besoin en fonds de roulement

6.3.1 Besoin en fonds de roulement

Le BFR net intègre d'une part le BFR « opérationnel » (stocks, créances clients, dettes fournisseurs et autres dettes et créances d'exploitation, dettes et créances fiscales hors impôt courant), le BFR « fiscal » (créances et dettes d'impôt courant) et le BFR « investissement » (créances et dettes sur acquisitions/cessions d'immobilisations).

Conformément à la norme IAS 2 « Stocks », les stocks sont évalués au plus faible de leur coût de revient et de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation correspond au prix de vente estimé dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts attendus pour l'achèvement ou la réalisation de la vente.

Les créances et les dettes commerciales sont enregistrées au montant nominal sauf si l'actualisation au taux de marché a un impact significatif. Le Groupe applique l'approche simplifiée pour les dépréciations des créances commerciales, conformément à la possibilité offerte par la norme IFRS 9. Le Groupe a recours à une matrice de provisionnement qui est propre au métier, à la zone géographique et à la typologie des clients considérés.

Lors de l'établissement de cette matrice, le Groupe a considéré les retards de paiement et les défaillances observées dans le passé, ainsi que l'environnement macroéconomique. De surcroît, la matrice est actualisée en fonction de l'évolution des paramètres économiques.

Le traitement comptable des dettes fournisseurs correspond à celui des passifs au coût amorti conformément aux dispositions de la norme IFRS 9. Les dettes commerciales sans taux d'intérêt déclaré à court terme sont enregistrées au montant nominal sauf si l'actualisation au taux de marché a un impact significatif.

Le Groupe décomptabilise un actif financier lorsque les droits contractuels aux flux de trésorerie générés par l'actif expirent, ou lorsqu'il transfère les droits à recevoir les flux de trésorerie contractuels sur l'actif financier dans une transaction dans laquelle la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif financier est transférée. Tout intérêt créé ou conservé par le Groupe dans ses actifs financiers transférés est comptabilisé séparément comme actif ou passif.

L'évolution du besoin en fonds de roulement (« BFR ») net au cours de l'exercice **2022** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Mouvements de l'activité	Pertes de valeur nettes	Variation du périmètre de consolidation	Effets de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2022
Stocks et travaux en cours nets	816,3	393,2	-10,6	287,6	-4,1	3,8	1 486,2
Créances d'exploitation nettes	10 015,3	1 446,8	-37,2	3 140,2	-54,1	22,5	14 533,5
Dettes d'exploitation	-13 548,9	-1 360,6	1,2	-4 822,1	52,3	202,9	-19 475,2
BFR NET	**-2 717,3**	**479,4**	**-46,6**	**-1 394,3**	**-5,9**	**229,2**	**-3 455,5**

L'évolution de chacune de ces catégories de BFR au cours de l'exercice **2022** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	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 2022
Stocks et travaux en cours nets	816,3	393,2	-10,6	287,6	-4,1	0,0	3,8	1 486,2
Créances opérationnelles (dont créances fiscales hors impôt courant) (1)	9 841,6	1 276,1	-36,1	2 779,1	-58,7	-4,1	28,3	13 826,2
Dettes opérationnelles (dont dettes fiscales hors impôt courant) (1)	-12 511,4	-1 670,5	0,0	-3 837,2	75,8	-1,1	157,1	-17 787,3
BFR OPÉRATIONNEL (2)	**-1 853,5**	**-1,2**	**-46,7**	**-770,5**	**13,0**	**-5,2**	**189,2**	**-2 474,9**
Créances fiscales (impôt courant)	138,4	-68,8	-	281,4	1,7	0,8	-33,3	320,2
Dettes fiscales (impôt courant)	-236,2	30,6	-	-380,2	1,7	1,6	7,3	-575,2
BFR FISCAL	**-97,8**	**-38,2**	**0,0**	**-98,8**	**3,4**	**2,4**	**-26,0**	**-255,0**
Créances sur cessions d'immobilisations	35,3	239,5	-1,1	79,7	2,9	-	30,8	387,1
Dettes sur acquisitions d'immobilisations (3)	-801,3	279,3	1,2	-604,8	-25,2	-	38,1	-1 112,7
BFR INVESTISSEMENT	**-766,0**	**518,8**	**0,1**	**-525,1**	**-22,3**	**0,0**	**68,9**	**-725,6**
BFR NET	**-2 717,3**	**479,4**	**-46,6**	**-1 394,4**	**-5,9**	**-2,8**	**232,1**	**-3 455,5**

(1) Y compris les actifs et passifs de contrats décrits en note 6.6.
(2) La variation du besoin en fonds de roulement figurant au tableau des flux de trésorerie consolidé correspond à la somme des mouvements liés à l'activité et des pertes de valeurs nettes du BFR opérationnel présenté ci-dessus.
(3) Les dettes sur acquisitions d'immobilisations incluent, au 31 décembre 2021, le droit à complément de prix au bénéfice d'Engie pour un montant de 347 millions d'euros et qui a été réglé le 19 janvier 2022 (voir aussi note 3).

L'évolution des stocks au cours de l'exercice **2022** est la suivante :

Stocks *(en millions d'euros)*	Au 31 décembre 2021	Mouvements de l'activité	Pertes de valeur	Reprises de pertes de valeur	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2022
Matières premières et fournitures	637,5	342,3	-	-	288,0	-2,0	0,0	10,4	1 276,2
Travaux en cours	131,2	12,2	-	-	0,1	-1,6	-	-	141,9
Autres stocks (1)	97,8	38,7	-	-	-0,4	-0,7	-	-0,2	135,2
STOCKS ET TRAVAUX EN COURS BRUTS	**866,5**	**393,2**	**-**	**-**	**287,7**	**-4,3**	**0,0**	**10,2**	**1 553,3**
PERTES DE VALEUR SUR STOCKS ET TRAVAUX EN COURS	**-50,2**	**-**	**-30,9**	**20,3**	**-0,1**	**0,2**	**-**	**-6,4**	**-67,1**
STOCKS ET TRAVAUX EN COURS NETS	**816,3**	**393,2**	**-30,9**	**20,3**	**287,6**	**-4,1**	**0,0**	**3,8**	**1 486,2**

(1) Y compris stocks de CO_2.

Les stocks proviennent principalement des segments Europe hors France à hauteur de 609 millions d'euros, Technologies de l'Eau à hauteur de 374 millions d'euros et du Reste du monde à hauteur de 296 millions d'euros.

Les variations de périmètre de consolidation sont principalement liées à l'acquisition de Suez (312 millions d'euros) dont WTS (215 millions d'euros).

L'évolution des créances d'exploitation au cours de l'exercice **2022** est la suivante :

Créances d'exploitation (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Mouvements de l'activité	Pertes de valeur*	Reprises de pertes de valeur	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2022
Créances clients	8 489,6	1 043,1	-	-	1 932,0	-34,5	-4,9	-11,2	11 414,1
Pertes de valeurs sur créances clients	-1 031,5	-	-262,3	225,8	-1,7	-2,9	0,1	-13,4	-1 085,9
CRÉANCES CLIENTS NETTES (*)	**7 458,1**	**1 043,1**	**-262,3**	**225,8**	**1 930,3**	**-37,4**	**-4,8**	**-24,6**	**10 328,2**
Actifs contrats	573,9	86,5	-	-	185,8	-8,1	-	-3,6	834,5
Pertes de valeurs sur actifs de contrats	-8,2	-	-0,5	6,0	-	0,0	-	0,5	-2,2
ACTIFS DE CONTRATS NETS (1)	**565,7**	**86,5**	**-0,5**	**6,0**	**185,8**	**-8,1**	**-**	**-3,1**	**832,3**
Autres créances d'exploitation courantes	680,2	308,8	-	-	162,7	-6,1	0,3	30,5	1 176,4
Pertes de valeurs sur autres créances d'exploitation courantes	-50,0	-	-12,2	6,0	-0,9	-0,2	-	0,2	-57,1
AUTRES CRÉANCES D'EXPLOITATION NETTES	**630,2**	**308,8**	**-12,2**	**6,0**	**161,8**	**-6,3**	**0,3**	**30,7**	**1 119,3**
Autres créances	285,3	28,9	-	-	315,7	9,0	0,4	54,6	693,9
Créances fiscales	1 076,0	-20,5	-	-	546,6	-11,3	0,8	-31,8	1 559,8
CRÉANCES D'EXPLOITATION NETTES	**10 015,3**	**1 446,8**	**-275,0**	**237,8**	**3 140,2**	**-54,1**	**-3,3**	**25,8**	**14 533,5**

(*) 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.
(1) Les actifs et passifs de contrats sont décrits en note 6.6.

Les créances opérationnelles détenues par le Groupe dans des pays considérés à risque, par le FMI, ne représentent pas des montants significatifs.

Les variations de périmètre de consolidation sont principalement liées à l'acquisition de Suez (3 472 millions d'euros) et aux cessions des remèdes requis par les autorités et notamment Recycling & Recovery au Royaume-Uni.

L'évolution des dettes d'exploitation au cours de l'exercice **2022** est la suivante :

Dettes d'exploitation (en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Mouvements de l'activité	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassements en passifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2022
Dettes fournisseurs	5 457,1	1 237,0	1 554,3	-74,9	16,7	-109,6	8 080,6
Autres dettes d'exploitation courantes	5 338,9	-122,3	1 859,5	2,3	4,0	-58,8	7 023,6
Passifs contrats [1]	1 201,5	78,0	268,6	18,4	-19,8	-1,8	1 544,9
Autres dettes	256,7	113,8	405,9	19,9	0,0	-11,0	785,3
Dettes fiscales et sociales	1 294,7	52,9	733,9	-18,0	-1,5	-21,2	2 040,8
DETTES D'EXPLOITATION	**13 548,9**	**1 359,4**	**4 822,2**	**-52,3**	**-0,6**	**-202,4**	**19 475,2**

(1) Les actifs et passifs de contrats sont décrits en note 6.6.

Les variations de périmètre de consolidation sont principalement liées à l'acquisition de Suez (5 036 millions d'euros) et aux cessions des remèdes requis par les autorités et notamment Recycling & Recovery au Royaume-Uni.

6.3.2 Opérations de gestion du besoin en fonds de roulement

Veolia a mis en place plusieurs programmes de cession de créances sous forme d'affacturage, de cession-escompte et de cession à titre de garantie, toujours en cours en 2022.

Affacturage

Dans le cadre de ces programmes, certaines filiales du Groupe ont convenu de céder, sur une base renouvelable, des créances clients par subrogation conventionnelle ou cession de créances (type Dailly pour la France) sans recours contre les risques de défaillance du débiteur. L'analyse des risques et avantages telle que définie par IFRS 9 a conduit le Groupe à décomptabiliser, en quasi-totalité, les créances cédées visées par ces programmes d'affacturage. Par ailleurs, les filiales cédantes restent, dans certains cas, mandataires de la facturation et du recouvrement des créances pour lesquelles elles sont rémunérées mais n'en conservent pas le contrôle.

Ainsi, sur l'exercice 2022, un montant cumulé de 5 760 millions d'euros de créances a été cédé au titre de ces programmes, contre 4 058 millions d'euros sur l'exercice 2021. Le montant de créances cédées décomptabilisées au 31 décembre 2022 est de 1 142 millions d'euros, contre 812 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Cession-escompte et cession à titre de garantie

Dans le cadre des Partenariats Public-Privé, des filiales de Veolia peuvent céder aux organismes financeurs des projets, la fraction des paiements futurs garantis par les collectivités/clients privés (comptabilisés en créances financières conformément à IFRIC 12 ou IFRS 16) via des programmes de cession-escompte ou de cession à titre de garantie (type Dailly pour la France). Les conventions de cession mises en place et les clauses contractuelles entre parties prenantes permettent de démontrer que, pour la majorité des partenariats concernés par ces cessions de créances financières, les critères de décomptabilisation précisés par IFRS 9 sont respectés. Le risque résiduel (considéré non significatif), porté par les sociétés, est généralement lié au seul retard de paiement des clients dû à une facturation tardive/décalée des redevances par les filiales du Groupe. En effet, les filiales du Groupe reçoivent mandat de la part des établissements financiers pour gérer la facturation et le recouvrement des créances visées par ces programmes. L'analyse des modalités de gestion et de recouvrement incombant aux filiales du Groupe a conduit Veolia à considérer que ces prestations ne sont pas caractéristiques d'une implication continue.

6.4 Actifs financiers opérationnels non courants et courants

Les actifs financiers opérationnels regroupent les actifs financiers résultant de l'application de l'IFRIC 12 sur le traitement comptable des concessions et ceux résultant de l'application d'IFRS 16, sur le traitement comptable des locations.

Contrats de concession

Selon l'interprétation IFRIC 12, lorsque l'opérateur a un droit inconditionnel de recevoir de la trésorerie ou un autre actif financier de la part du concédant en rémunération des services de concession, le modèle de l'actif financier s'applique. Dans ce contexte, les infrastructures, gérées dans le cadre de ces contrats, ne peuvent figurer à l'actif de l'opérateur en tant qu'immobilisations corporelles mais sont comptabilisées sous la forme d'actifs financiers.

Les subventions d'investissement reçues dans le cadre de contrats de concessions sont, en général, définitivement acquises et sont donc non remboursables. Conformément à l'option offerte par la norme IAS 20, ces subventions sont présentées en diminution des actifs incorporels ou des actifs financiers en fonction du modèle applicable après analyse de chaque contrat de concession (IFRIC 12). Dans le modèle de l'actif financier, les subventions d'investissement sont assimilées à une modalité de remboursement de l'actif financier opérationnel.

Pendant la phase de construction, ces contrats donnent donc lieu à l'inscription d'une créance financière dans l'état de la situation financière consolidée en contrepartie de chiffre d'affaires, selon la méthode de reconnaissance édictée dans la norme IFRS 15 sur les contrats de construction.

Les créances financières sont évaluées à l'origine pour le montant le plus faible entre la juste valeur et la somme des flux futurs actualisés, puis comptabilisées au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, puisque, conformément à la norme IFRS 9, elles sont représentatives du droit à recevoir des flux de trésorerie contractuels et elles ont les caractéristiques d'un prêt.

La détermination du taux de rémunération de la créance financière est, après analyse du contrat et de son financement, notamment assise sur le taux de financement du Groupe ou/et de la dette adossée au contrat.

Contrats de location

La norme IFRS 16 prescrit d'identifier les modalités contractuelles des accords, qui sans revêtir la forme juridique d'un contrat de location, accordent aux clients, en contrepartie de loyers inclus dans la rémunération globale du contrat, un droit d'usage d'un ensemble d'actifs (droit d'usage qui s'analyse comme un transfert du contrôle de cet ensemble d'actifs pendant la durée du contrat). Elle identifie ainsi, dans de tels accords, une composante location, qui est ensuite analysée et comptabilisée selon les critères de cette norme.

L'opérateur du contrat (Veolia) devient alors un bailleur à l'égard de ses clients. Dès lors, à la date de signature du contrat Veolia détermine si les caractéristiques de ce contrat de location sont constitutives d'un contrat de location-financement ou d'un contrat de location simple.

Pour effectuer cette distinction, Veolia effectue une analyse globale pour déterminer si le contrat de location transfère à son client (le preneur) la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété de l'actif sous-jacent.

Ainsi pour effectuer cette analyse, les indicateurs suivants sont notamment pris en compte : (i) le transfert de la propriété de l'actif au client au terme de la durée du contrat, (ii) une durée du contrat de location couvrant la majeure partie de la durée de vie économique de l'actif, (iii) une valeur actualisée des loyers s'élevant à la quasi-totalité de la juste valeur de l'actif, ou (iv) une spécificité telle de l'actif que seul le client peut l'utiliser sans lui apporter de modifications majeures.

Si cette analyse aboutit à la conclusion qu'il existe un contrat de location-financement, Veolia n'enregistre pas un actif corporel, mais un actif financier opérationnel pour refléter le financement correspondant.

La répartition des actifs financiers opérationnels par segment opérationnel s'analyse comme suit :

						Au 31 décembre
	Non courants		Courants		Total	
(en millions d'euros)	2021 retraité*	2022	2021 retraité*	2022	2021 retraité*	2022
France et déchets spéciaux Europe	48,5	87,2	35,2	15,0	83,7	102,2
Europe hors France	772,9	714,6	60,7	114,3	833,6	828,9
Reste du monde	368,6	390,8	33,0	53,3	401,6	444,1
Technologies de l'Eau	1,4	1,2	0,2	0,2	1,6	1,4
Autres	-	-	-	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS OPERATIONNELS	**1 191,4**	**1 193,8**	**129,0**	**182,8**	**1 320,4**	**1 376,6**
DONT ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRIC 12	**792,0**	**739,0**	**98,5**	**153,9**	**890,5**	**892,9**
DONT ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRS 16	**399,4**	**454,8**	**30,5**	**28,9**	**429,9**	**483,7**

(*) Conformément à la norme IFRS 8, les informations financières sectorielles publiées en 2021 sont retraitées selon les nouveaux segments.

L'évolution de la valeur nette des actifs financiers opérationnels non courants et courants au cours de l'exercice 2022 est la suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2021	Nouveaux Actifs Financiers Opérationnels*	Remboursements /sorties	Perte de valeur**	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement non courant/ courant	Autres mouvements	31 décembre 2022
Actifs financiers opérationnels IFRIC 12 non courants et courants	890,5	109,2	-139,6	-10,7	73,3	-18,5	-	-11,3	892,9
Actifs financiers opérationnels IFRS 16 non courants et courants	429,9	96,9	-55,8	5,4	-	-1,8	-	9,0	483,7
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS NON COURANTS ET COURANTS	**1 320,4**	**206,1**	**-195,4**	**-5,3**	**73,2**	**-20,3**	**-**	**-2,1**	**1 376,6**

(*) Les nouveaux actifs financiers opérationnels figurant au tableau des flux de trésorerie correspondent aux nouveaux actifs financiers opérationnels, présentés ci-dessus, soit 182 millions d'euros nets de la dette d'acquisition de ces nouveaux actifs, soit 24 millions d'euros sur l'exercice 2022.
(**) Les pertes de valeurs sont enregistrées en résultat opérationnel.

Les principaux **nouveaux** actifs financiers opérationnels en **2022** correspondent essentiellement à l'augmentation des créances financières sur les contrats en cours, en particulier dans les segments :

- France et déchets spéciaux Europe, à hauteur de 57 millions d'euros ;
- Europe hors France, à hauteur de 95 millions d'euros ;
- Reste du monde, à hauteur de 53 millions d'euros.

Les principaux remboursements et sorties d'actifs financiers opérationnels en 2022 proviennent des segments suivants :

- France et déchets spéciaux Europe, à hauteur de -38 millions d'euros;
- Europe hors France, à hauteur de -111 millions d'euros;
- Reste du monde, à hauteur de - 45 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Nouveaux Actifs Financiers Opérationnels	Remboursements /sorties	Perte de valeur	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement non courant/ courant	Autres mouvements	Au 31 décembre 2022
Montant brut	807,3	94,0	0,0	-	246,5	-13,3	-368,3	-11,2	755,0
Pertes de valeur	-15,3	-	-	-0,6	-	-0,1	-	-	-16,0
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRIC 12 NON COURANTS	**792,0**	**94,0**	**0,0**	**-0,6**	**246,5**	**-13,4**	**-368,3**	**-11,2**	**739,0**
Montant brut	98,5	15,2	-139,6	-	-183,1	-5,2	368,3	-0,2	153,9
Pertes de valeur	-	-	-	-10,1	9,9	0,1	-	0,1	0,0
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRIC 12 COURANTS	**98,5**	**15,2**	**-139,6**	**-10,1**	**-173,2**	**-5,1**	**368,3**	**-0,1**	**153,9**
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRIC 12 NON COURANTS ET COURANTS	**890,5**	**109,2**	**-139,6**	**-10,7**	**73,3**	**-18,5**	**-**	**-11,3**	**892,9**

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Nouveaux Actifs Financiers Opérationnels	Remboursements / sorties	Perte de valeur	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement non courant/ courant	Autres mouvements	Au 31 décembre 2022
Montant brut	457,3	96,9	0,0	-	-53,9	-1,8	-52,4	8,7	454,8
Pertes de valeur	-57,9	-	-	4,0	53,9	0,0	-	-	-
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRS 16 NON COURANTS	**399,4**	**96,9**	**0,0**	**4,0**	**-**	**-1,8**	**-52,4**	**8,7**	**454,8**
Montant brut	34,5	0,1	-55,8	-	-	0,1	52,4	0,3	31,6
Pertes de valeur	-4,0	-	-	1,4	-	-0,1	-	-	-2,7
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRS 16 COURANTS	**30,5**	**0,1**	**-55,8**	**1,4**	**-**	**0,0**	**52,4**	**0,3**	**28,9**
ACTIFS FINANCIERS OPÉRATIONNELS IFRS 16 NON COURANTS ET COURANTS	**429,9**	**96,9**	**-55,8**	**5,4**	**-**	**-1,8**	**-**	**9,0**	**483,7**

L'échéancier des actifs financiers opérationnels IFRIC 12 se présente comme suit :

(en millions d'euros)	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	Plus de 5 ans	Total
France et déchets spéciaux Europe	13,7	73,0	5,2	3,1	-	0,7	**95,7**
Europe hors France	98,5	92,0	47,4	55,9	33,8	286,8	**614,4**
Reste du monde	41,7	32,7	33,3	13,5	13,0	48,6	**182,8**
Technologies de l'Eau	-	-	-	-	-	-	**-**
Autres	-	-	-	-	-	-	**-**
TOTAL	**153,9**	**197,7**	**85,9**	**72,5**	**46,8**	**336,1**	**892,9**

L'échéancier des actifs financiers opérationnels IFRS 16 se présente comme suit :

(en millions d'euros)	1 an	2 ans	3 ans	4 ans	5 ans	Plus de 5 ans	Total
France et déchets spéciaux Europe	1,3	1,4	1,5	1,5	0,7	0,1	**6,5**
Europe hors France	15,9	28,5	8,2	6,4	4,0	151,5	**214,5**
Reste du monde	11,5	7,8	9,0	9,2	8,2	215,6	**261,3**
Technologies de l'Eau	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,2	**1,4**
Autres	-	-	-	-	-	-	**-**
TOTAL	**28,9**	**37,9**	**18,9**	**17,4**	**13,2**	**367,4**	**483,7**

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.

6.5 Passifs du domaine concédé

Les passifs du domaine concédé résultent de l'application de l'interprétation IFRIC 12 sur le traitement comptable des concessions (voir note 6).

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 2022** se présente comme suit :

	Non courants		Courants		Total	
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021 retraité*	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021 retraité*	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021 retraité*	Au 31 décembre 2022
France et déchets spéciaux Europe	192,5	163,3	29,6	28,0	222,1	191,3
Europe hors France	1 309,7	1 395,6	132,8	206,1	1 442,5	1 601,7
Reste du monde	86,2	121,6	7,0	9,1	93,2	130,7
Technologies de l'Eau	-	-	-	-	-	0,0
Autres	-	-	-	-	-	0,0
PASSIFS DU DOMAINE CONCÉDÉ	**1 588,4**	**1 680,5**	**169,4**	**243,2**	**1 757,8**	**1 923,7**

(*) Conformément à la norme IFRS 8, les informations financières sectorielles publiées en 2021 sont retraitées selon les nouveaux segments.

6.6 Actifs et passifs de contrats

Les actifs de contrats courants et non courants représentent les montants des prestations effectuées par le Groupe mais non encore facturées et dont le droit à rémunération est conditionnel. Ces actifs sont essentiellement des créances à l'avancement issues des activités de Technologies de l'Eau.

Les passifs de contrats courants et non courants correspondent essentiellement aux montants déjà réglés par les clients et pour lesquels le Groupe n'a pas encore effectué les prestations (produits constatés d'avance, acomptes reçus des clients). Ces passifs sont reconnus en chiffre d'affaires lorsque le Groupe a réalisé les prestations.

Les actifs et passifs de contrats s'établissent à :

	Actifs contrats		Passifs contrats	
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021 retraité (*)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021 retraité (*)	Au 31 décembre 2022
France et déchets spéciaux Europe	85,4	86,8	202,2	198,3
Europe hors France	87,2	88,3	430,1	563,5
Reste du monde	127,3	198,0	294,3	340,3
Technologies de l'Eau	265,8	456,6	275,0	441,0
Autres	-	2,6	-	1,8
TOTAL	**565,7**	**832,3**	**1 201,5**	**1 544,9**

(*) Conformément à la norme IFRS 8, les informations financières sectorielles publiées en 2021 sont retraitées selon les nouveaux segments.

Les actifs et passifs de contrats sont principalement inclus dans les rubriques « Créances d'exploitation », « Actifs financiers opérationnels non courants » et « Dettes d'exploitation » de l'état de la situation financière consolidée.

6.7 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 9.3.1.3.

6.8 Engagements liés aux activités opérationnelles

6.8.1 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 11). En effet, les provisions calculées par le Groupe s'appuient sur des évaluations différentes (relevant de politiques internes de sécurisation des sites, conçues pour préserver au mieux l'environnement) et qui prennent en compte la progressivité de l'obligation : l'exploitation du centre de stockage entraîne une dégradation progressive du site et par conséquent, la reconnaissance du passif associé est effectuée au fur et à mesure de l'exploitation (voir note 11).

  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.

  Dans le cadre de ses activités, le Groupe accorde (et reçoit) des garanties qui peuvent revêtir plusieurs formes (cautions sur marchés de travaux, garanties de bonne exécution...). Émises en faveur de clients ou d'institutions bancaires, elles font l'objet de suivi individuel par chantier et leur maturité dépend des caractéristiques contractuelles.

- Engagements relatifs aux contrats de concession.

  Dans le cadre des contrats de service public conclus avec l'entité publique, le Groupe peut être amené/engagé à réaliser des investissements portant sur des infrastructures qui seront ensuite exploitées et rémunérées dans le cadre du contrat.

  L'engagement contractuel peut porter à la fois sur le financement d'installations et ouvrages destinés à l'exploitation mais également à l'entretien et au renouvellement des infrastructures nécessaires à l'exploitation.

  Ainsi les dépenses relevant du renouvellement ou de la remise en état des installations sont suivies et appréhendées au travers des décalages temporels éventuels entre l'engagement contractuel total sur la durée du contrat et sa réalisation, conformément à la norme sur les Provisions (IAS 37).

  S'agissant des dépenses afférentes à la construction, entretien ou rénovation des biens concédés elles sont examinées au regard de l'interprétation IFRIC 12 et décrites en 6.4.

- Engagement d'achats et de ventes fermes de matières premières.

  Dans le cadre de la gestion de leurs approvisionnements et de l'optimisation de leurs coûts, certaines filiales du Groupe, selon leurs activités, peuvent être amenées à mettre en place des dérivés permettant de figer les coûts des approvisionnements de matières premières dans le cas où les contrats n'offrent pas de protection adaptée ou encore à signer des contrats d'achat et de vente à terme de matières.

  Les risques sur matières premières sont décrits en note 9.3.1.3.

Les engagements d'achat ferme, hors instruments dérivés, au titre de ces matières premières concernent principalement :

- le gaz dans les activités Énergie (principalement en Europe centrale) et dans les activités Eau. Les maturités des engagements sont, pour l'essentiel, inférieures à 5 ans ;
- l'électricité dans les activités Énergie (les maturités des achats restent inférieures à 3 ans compte tenu d'une absence de liquidité du marché de l'électricité sur les maturités plus longues) ;
- la biomasse et le charbon dans les activités Énergie.

En parallèle, des engagements de vente ferme d'électricité, hors instruments dérivés, ont été conclus pour sécuriser les prix de vente à un horizon inférieur à 3 ans. Ces engagements portent sur les activités de production exposées au marché de gros de l'électricité, à savoir principalement les activités Déchets au Royaume-Uni (électricité résultant de l'incinération de déchets) et Énergie en Europe centrale.

Le détail des engagements hors bilan donnés est le suivant :

			Échéance		
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022	À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Garanties opérationnelles y compris performance bonds	8 019,5	12 016,2	4 787,4	3 949,2	3 279,6
Obligations d'achat	182,0	699,6	324,8	350,5	24,3
TOTAL ENGAGEMENTS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	8 201,5	12 715,8	5 112,2	4 299,7	3 303,9

Les engagements donnés, ventilés par segment opérationnel, se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021 retraité (*)	Au 31 décembre 2022
France et déchets spéciaux Europe	712,4	930,6
Europe hors France	1 920,9	3 334,5
Reste du monde	1 374,4	3 028,0
Technologies de l'Eau	1 953,3	1 987,7
Autres	2 240,6	3 435,0
TOTAL ENGAGEMENTS LIÉS AUX ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	8 201,5	12 715,8

(*) Conformément à la norme IFRS 8, les informations financières sectorielles publiées en 2021 sont retraitées selon les nouveaux segments.

La variation des engagements donnés entre le 31 décembre 2021 et le 31 décembre 2022 (+4 514 millions d'euros) provient, pour l'essentiel des variations de périmètre liées à l'entrée du groupe Suez pour 3 859 millions d'euros ; une nouvelle garantie donnée par VE CGE à Public Water Authority (Ashghal) pour le compte de son établissement stable au Qatar pour 273 millions d'euros compensée par la main levée de la garantie de performance de 296 millions d'euros donnée par VE SA à Sydney Desalinisation Plant et Coliban Water pour le compte de VW Australia.

Le total des engagements donnés au titre des activités de Veolia Water Technologies s'élève à 1 378 millions d'euros au 31 décembre 2022, contre 1 953 millions d'euros au 31 décembre 2021. Cette baisse est essentiellement liée à la main levée de la garantie de Az Zour North au Koweit pour 411 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. Cet engagement, non limité en montant, porte sur la durée du contrat (37 mois de construction et 15 ans d'exploitation), soit au 31 décembre 2022, une durée résiduelle de 6 ans.

Ces engagements, limités à la durée desdits contrats, ont fait l'objet d'une approbation préalable du conseil d'administration de Veolia Environnement.

Le détail des engagements donnés à l'égard des co-entreprises s'élève à 272 millions d'euros (à 100 %) au 31 décembre 2022 contre 270 millions d'euros au 31 décembre 2021. Il s'agit principalement de garanties de performance données à Kilpilahti Power Plant Ltd pour la rénovation de la centrale de production combinée de chaleur et d'électricité de la ville de Porvoo en Finlande pour 100 millions d'euros, et à Glen Water Holding pour 74 millions d'euros dans le cadre d'installation de traitement d'eaux.

6.8.2 Engagements reçus

Ces engagements sont notamment liés aux engagements reçus de nos partenaires dans le cadre des contrats de construction.

Ils s'élèvent à 962 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 555 millions d'euros au 31 décembre 2021.

La hausse des engagements reçus est principalement due à l'entrée des entités de Suez dans le périmètre, à hauteur de 345 millions d'euros .

Le total des engagements reçus au titre des activités de Veolia Water Technologies s'élève à 72 millions d'euros au 31 décembre 2022, contre 161 millions d'euros au 31 décembre 2021. La baisse des engagements reçus au titre de Veolia Water Technologies sur la période est principalement due à la main levée de la garantie sur Shintec pour -93 millions d'euros.

NOTE 7 CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL

7.1 Charges de personnel et effectifs

Les charges de personnel s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2022
Frais de personnel	-7 545,3	-10 474,1
Participation et intéressement	-146,3	-213,4
Rémunérations en actions charges sociales comprises (1)	-57,4	-59,4
CHARGES DE PERSONNEL	-7 749,0	-10 746,9

(1) Cf. note 7.2.2 , les rémunérations en actions sont essentiellement relatives aux Plans d'attribution d'actions et au Plan d'épargne salariale des collaborateurs.

Les effectifs moyens consolidés (1) se répartissent ainsi :

Ventilation par segment opérationnel	2021 retraité (*)	2022
France et déchets spéciaux Europe	51 478	50 927
Europe hors France	58 960	77 011
Reste du monde	60 545	70 976
Technologies de l'Eau	7 185	6 772
Autres	1 550	1 707
EFFECTIFS CONSOLIDÉS (1)	179 718	207 393

(1) Les effectifs consolidés excluent ceux des filiales mises en équivalence.
(*) Conformément à la norme IFRS 8, les informations financières sectorielles publiées en 2021 sont retraitées selon les nouveaux segments.

Ventilation par sociétés	2021	2022
Sociétés intégrées globalement	179 616	207 320
Joint operations	102	73
EFFECTIFS CONSOLIDÉS (1)	179 718	207 393

(1) Les effectifs consolidés excluent ceux des filiales mises en équivalence.

7.2 Rémunération en actions

7.2.1 Principes comptables

L'application de la norme IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » conduit à comptabiliser une charge au titre des plans d'options d'achat ou de souscription d'actions attribuées et autres compléments de rémunération en actions accordés par le Groupe à ses salariés. Lorsque les plans sont réglés en instruments de capitaux propres, la juste valeur des instruments est déterminée à leur date d'attribution et la juste valeur du plan est comptabilisée comme une charge avec contrepartie directe en capitaux propres sur la période pendant laquelle l'avantage est acquis et le service rendu.

Pour les plans d'attribution d'actions, la juste valeur des instruments est calculée en retenant la valeur du cours de l'action au jour de l'attribution et le rendement anticipé des dividendes.

S'agissant des plans d'épargne du Groupe (PEG), la charge de rémunération des PEG correspond à la décote et à l'abondement accordés par la société aux souscripteurs.

7.2.2 Coût des plans de rémunération en actions

Le coût des plans de rémunération en actions est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022
Plan d'épargne salariale des collaborateurs	35,4	40,1
Plan d'attribution d'actions de performance 2018	2,4	
Plan d'attribution d'actions de performance 2019	12,5	2,4
Plan d'attribution d'actions de performance 2020	4,2	6,5
Plan d'attribution d'actions de performance 2021	2,9	6,9
Plan d'attribution d'actions de performance 2022		2,9
Plan d'attribution gratuite d'actions 2022		0,6
TOTAL (Y COMPRIS CHARGES SOCIALES)	57,4	59,4

7.2.2.1 Plans d'épargne salariale des collaborateurs 2022

Veolia Environnement met régulièrement en place, dans le cadre du plan d'épargne de Groupe (PEG) et du plan d'épargne de Groupe international (PEGI), en France et à l'international, des opérations d'actionnariat salarié, à travers deux offres distinctes (sécurisée et classique), qui permettent à de nombreux collaborateurs de Veolia Environnement et de ses filiales de souscrire des actions de Veolia Environnement. Les actions souscrites par les salariés dans le cadre de ces opérations sont soumises à certaines restrictions concernant la cession ou le transfert de ces titres.

En 2022, Veolia Environnement a proposé une nouvelle opération d'actionnariat salarié du Groupe, déployée dans 45 pays.

Dans le cadre de cette opération, les actions ont été souscrites avec une décote de 20 % par rapport à la moyenne des 20 cours de clôture de bourse précédant la date de fixation du prix de souscription par la directrice générale. Le prix de souscription s'élevait à 17,40 euros.

Dans la formule dite « sécurisée », les salariés bénéficient :

- d'un abondement brut de 100 %, dans la limite de 300 euros souscrits ;
- d'un effet de levier venant compléter leur apport personnel, en cas de hausse du cours de l'action.

Cet apport personnel, ainsi que l'abondement net, font l'objet d'une garantie en cas de baisse du cours de l'action, ainsi que d'un rendement minimum garanti. Dans certains pays, cette formule prend la forme de Share Appreciation Rights, afin de s'adapter à la législation locale.

Un établissement financier mandaté par Veolia assure la couverture de cette opération.

Au Royaume-Uni, à titre alternatif à la formule « classique », un Share Incentive Plan (SIP) a été mis en œuvre, permettant aux salariés de souscrire au cours le plus bas entre le cours de l'action au 1er novembre 2022 et celui du 31 mars 2023, tout en bénéficiant d'un abondement plafonné à 250 livres sterling. Ce plan est toujours en cours au 31 décembre 2022.

Le 14 décembre 2022, Veolia Environnement a émis 14 002 651 actions nouvelles dans le cadre de cette opération, représentant une augmentation de capital de 244 millions d'euros.

En 2022, la charge comptabilisée en résultat opérationnel est de 40 millions d'euros.

7.2.2.2 Plans d'Attribution d'Actions de Performance 2022

En 2022, le Groupe a procédé à l'attribution de 1 461 971 actions de performance (AP), à destination de dirigeants et collaborateurs du Groupe, sous réserve de la réalisation d'une condition de présence des bénéficiaires au 2 août 2025 et de conditions de performance basées sur les critères suivants :

- des critères de nature financière (progression moyenne du résultat net courant Part du Groupe, et performance relative du rendement total pour l'actionnaire – TSR – de l'action Veolia Environnement par rapport à celle de l'indice du Stoxx 600 Utilities (Price) SX6P) ;
- des critères quantitatifs non financiers liés à la « raison d'être » de l'entreprise.

Compte tenu de ces caractéristiques et des conditions de marché applicables à la date de mise en place du plan, la juste valeur des instruments a été estimée à 15,94 euros.

Les conditions de performance et de présence sont prises en compte dans l'estimation de la charge de rémunération.

La charge comptabilisée en 2022 en résultat opérationnel est de 3 millions d'euros.

7.2.2.3 Plan d'Attribution Gratuite d'Actions 2022

En 2022, le Groupe a procédé à l'attribution de 145 200 actions gratuites, à destination de dirigeants mandataires sociaux et membres du personnel du Groupe, sous réserve de la réalisation d'une condition de présence des bénéficiaires au 15 juin 2025. La juste valeur des instruments a été estimée à 20,83 euros.

Les conditions de présence sont prises en compte dans l'estimation de la charge de rémunération.

La charge comptabilisée en 2022 en résultat opérationnel est de 1 million d'euros.

7.2.2.4 Plans mis en place avant 2022

Pour rappel, Veolia a mis en place les plans suivants lors des exercices précédents :

- plans d'épargne salariale des collaborateurs 2021 : Veolia avait proposé en 2021 une opération d'actionnariat salarié du Groupe, déployée dans 40 pays. Ce plan était échu au 31 décembre 2021, à l'exception du SIP au Royaume-Uni pour lequel une charge complémentaire de 0,2 million d'euros a été comptabilisée dans le résultat opérationnel en 2022 ;
- plans d'attribution d'actions de performance 2019, 2020 et 2021 : le Groupe avait mis en place des plans d'attribution d'actions de performance (AP) en 2019, 2020 et 2021 sous réserve de la réalisation d'une condition de présence du bénéficiaire à la date d'acquisition définitive le 30 avril 2022, 5 mai 2023 et le 4 mai 2024 respectivement, et de conditions de performance. La charge totale de ces 3 plans, comptabilisée en 2022 en résultat opérationnel, est de 16 millions d'euros.

7.3 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.

7.3.1 Principes comptables

Veolia Environnement et ses filiales ont mis en place plusieurs régimes de retraite :

Les plans à cotisations définies : il s'agit de plans pour lesquels le Groupe (ou une entité du Groupe) paye une contribution déterminée à une entité séparée, ce qui l'exonère de tout paiement éventuel complémentaire.

Ces obligations sont reconnues en charges quand elles sont dues.

Les plans à prestations définies : il s'agit de plans qui ne répondent pas à la définition d'un plan à cotisations définies. Les obligations nettes de chaque entité du Groupe sont calculées pour chaque plan sur la base d'une estimation du montant que les salariés percevront en échange des services rendus sur la période en cours et sur les périodes passées. Le montant de l'obligation est actualisé et la juste valeur des actifs de retraite est déduite.

Lorsque le calcul implique un bénéfice pour le régime, l'actif comptabilisé est plafonné à la somme de la valeur actuelle des bénéfices, disponibles sous la forme de remboursements futurs ou de réductions de contributions au plan. Dans ce cas, le surplus du régime est comptabilisé dans les actifs financiers non courants.

Certains engagements du Groupe ou d'entités du Groupe peuvent bénéficier de droits à remboursement, correspondant à l'engagement d'une autre partie de rembourser en partie ou en totalité les dépenses liées à ces engagements. Ces droits à remboursement sont comptabilisés dans les actifs financiers non courants.

Dans le cadre du financement des plans à prestations définies, le Groupe peut être amené à effectuer des paiements volontaires à des fonds de pension. Le cas échéant, ces paiements volontaires sont présentés au sein des flux nets de trésorerie générés par l'activité de l'état consolidé des flux de trésorerie, de la même manière que pour les autres contributions employeurs versées.

Les engagements sociaux du Groupe sont déterminés selon la méthode actuarielle des unités de crédit projetées. Cette méthode tient compte des probabilités de maintien des personnels dans les sociétés jusqu'au départ en retraite, de l'évolution prévisible des rémunérations et de l'actualisation financière. Les taux d'actualisation retenus sont propres à chaque zone monétaire. Ils sont déterminés sur la base des taux de rendement des obligations émises par des entreprises de bonne qualité (notées AA) ou des obligations d'État lorsque le marché n'est pas liquide, de même monnaie et de maturité équivalente à la moyenne des durations des régimes évalués sur les zones concernées. Ce traitement se traduit par l'enregistrement d'actifs ou de provisions de retraite dans l'état de la situation financière consolidée et par la reconnaissance des charges nettes s'y rapportant.

En application de la norme IAS 19 « Avantages du personnel », les écarts actuariels générés sont comptabilisés en autres éléments du résultat global.

7.3.2 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 186 millions d'euros pour l'exercice **2022**, et 107 millions d'euros pour l'exercice 2021.

Régimes à prestations définies

Les tableaux figurant en note 7.3.3, présentent les engagements relatifs aux régimes de retraite à prestations définies et aux avantages postérieurs à l'emploi.

L'évaluation de ces engagements se traduit par la notion de dette actuarielle. Ces engagements de décaissements futurs peuvent être partiellement ou intégralement financés (« actifs de couverture »).

Les engagements les plus significatifs se situent au Royaume-Uni, aux Etats-Unis et en France.

Royaume-Uni

La dette actuarielle au 31 décembre 2022 s'élève à 746 millions d'euros (contre 1 286 millions d'euros au 31 décembre 2021), couverte par des actifs de couverture à hauteur de 804 millions d'euros au 31 décembre 2022 (contre 1 369 millions d'euros en 2021). L'évolution de la dette actuarielle est présentée dans le tableau ci-après en note 7.3.3.

La duration moyenne des plans est de l'ordre de 12 ans.

Les plans à prestations définies sont essentiellement des régimes dont les prestations sont basées sur le dernier salaire. La plupart de ces plans ne sont plus accessibles aux nouveaux salariés, et la majorité de ces régimes a également été fermée à l'acquisition de nouveaux droits. Le financement est assuré par le versement de contributions de la part de l'employeur, voire également de la part des employés, à un fonds de pension indépendant (administré par un Trustee). La réglementation locale assure l'indépendance des fonds de pension, composés de neuf membres (dont cinq représentants de l'employeur, trois représentants des employés et retraités, un membre indépendant).

Les règlements des régimes autorisent l'employeur à récupérer, à l'issue des plans, les fonds versés en excédent.

Ces plans prévoient une sortie partielle en capital, le solde étant versé sous forme de rente, au choix des retraités. Dans le cas de la sortie en rente, les risques associés sont liés à la longévité des participants.

France

La dette actuarielle au 31 décembre 2022 pour l'ensemble des régimes s'élève à 395 millions d'euros (468 millions d'euros au 31 décembre 2021). Elle est couverte par des actifs à hauteur de 77 millions d'euros au 31 décembre 2022 (77 millions d'euros au 31 décembre 2021). L'évolution de la dette actuarielle est présentée dans le tableau ci-après en note 7.3.3.

Près de 87 % de cette dette correspond aux indemnités légales et conventionnelles de départ à la retraite versées en une seule fois. Ces indemnités représentent un multiple du dernier salaire en fonction de l'ancienneté et sont obligatoirement payées au départ en retraite des salariés, en application de la convention collective. Une partie de ces obligations est couverte par des contrats d'assurance, mais cette couverture reste un choix de l'employeur. La duration moyenne de ces plans est de l'ordre de 9 ans.

Le risque pesant sur ce type de régime est lié aux renégociations de conventions collectives qui peuvent également générer des ajustements des indemnités octroyées.

Etats-Unis

La dette actuarielle au 31 décembre 2022 s'élève à 550 millions d'euros (contre 31 millions d'euros au 31 décembre 2021), couverte par des actifs de couverture à hauteur de 463 millions d'euros au 31 décembre 2022 (contre 13 millions d'euros en 2021). L'évolution de la dette actuarielle est présentée dans le tableau ci-après en note 7.3.3.

La duration moyenne des plans est de l'ordre de 12 ans.

Les plans à prestations définies sont essentiellement des régimes de retraite dont les prestations sont basées sur le salaire moyen des participants. Les principaux plans à prestations définies sont le Suez Water Resources Retirement Plan, Suez Water Environmental Services Pension Plan et le Ionics Incorporated Retirement Plan. Le plan de Suez Water Resources est fermé aux nouveaux entrants et le plan de Suez Water Environmental Services et Ionics Incorporated Retirement Plan sont également fermés à l'acquisition de nouveaux droits. Suez Water Inc. s'engage à prendre en charge une partie des frais de santé de ses salariés, ce plan est fermé aux nouveaux entrants. Le financement est assuré par le versement de contributions de la part de l'employeur à des fonds. Le financement est assuré par le versement de contributions de la part de l'employeur à des fonds.

Régimes multi-employeurs

Dans le cadre d'accords collectifs, certaines sociétés du Groupe participent à des régimes de retraite multi-employeurs à prestations définies. Cependant, certains de ces régimes ne sont pas capables de fournir une base cohérente et fiable pour répartir l'obligation, les actifs et les coûts entre les différentes entités y participant. Ils sont alors comptabilisés comme des régimes à cotisations définies conformément à la norme IAS 19. Les plans multi-employeurs concernent en 2022 environ 4 000 salariés et se situent principalement en Allemagne, pays dans lequel ces régimes sont généralement financés par répartition, et aux États-Unis.

La dépense correspondante enregistrée en compte de résultat consolidé est égale aux cotisations de l'année : elle s'élève à 10 millions d'euros en 2022, contre 12 millions d'euros en 2021. Le Groupe prévoit de verser en 2023 des cotisations de 10 millions d'euros pour ses régimes multi-employeurs.

7.3.3 Engagements relatifs aux régimes de retraites à prestations définies et autres avantages postérieurs à l'emploi

Événements significatifs de la période

L'acquisition de Suez a augmenté la dette actuarielle (1 029 millions d'euros) et des actifs de couverture correspondants (858 millions d'euros).

Le 5 décembre 2022, le Groupe a annoncé la finalisation de la cession à Suez de 100% du capital social de Suez Recycling and Recovery UK Group Holdings Ltd. Le cession a réduit la dette actuarielle (-94 millions d'euros) et des actifs de couverture correspondants (-102 millions d'euros).

Au Canada, le Groupe a procédé à l'externalisation de régime de retraite, cette opération a été traitée comme une liquidation avec une réduction de la dette actuarielle (-99 millions d'euros) et des actifs de couverture correspondants (-118 millions d'euros).

En Espagne, des départs à la retraite et départs volontaires ont eu lieu pendant l'année avec liquidation des droits et versement du capital au lieu du versement des rentes. Ces départs ont été traités comme une liquidation avec une réduction de la dette actuarielle (-6 millions d'euros) et des actifs de couverture correspondants (-2 millions d'euros).

Au Royaume-Uni, le Groupe a procédé à la clôture d'un régime de retraite, cette opération a été traitée comme une liquidation avec une réduction de la dette actuarielle (-24 millions d'euros) et des actifs de couverture correspondants (-24 millions d'euros).

7.3.3.1 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 2021	Au 31 décembre 2022
Taux d'actualisation	**1,57 %**	**4,51 %**
Dont Royaume-Uni	1,80 %	5,00 %
Dont Etats-Unis	2,90 %	5,00 %
Dont Zone Euro	0,90 %	3,75 %
Taux d'inflation	**2,63 %**	**2,49 %**
Dont Royaume-Uni (RPI / CPI)	3.30%/2,60%	3,1%/2,45%
Dont Etats-Unis	2,50 %	2,50 %
Dont Zone Euro	1,50%	2,00 %

7.3.3.2 Évolution de l'obligation au titre des régimes de retraite à prestations définies et autres avantages postérieurs à l'emploi

Au 31 décembre 2022

Evolution de l'engagement (en millions d'euros)	Royaume-Uni 2021	Royaume-Uni 2022	France 2021	France 2022	Etats-Unis 2021	Etats-Unis 2022	Autres pays 2021	Autres pays 2022	TOTAL 2021	TOTAL 2022
Dette actuarielle en début d'exercice	**1 153,7**	**1 286,0**	**460,9**	**468,3**	**30,5**	**30,6**	**325,5**	**315,4**	**1 970,6**	**2 100,3**
Coût des services rendus au cours de la période	3,0	3,4	26,6	26,9	0,4	10,4	18,4	25,8	48,4	66,5
Modification de plans ou nouveaux plans (gains de contrat)	-	0,0	0,2	3,8	-	0,0	0,7	-0,9	0,9	2,9
Réduction et liquidation	-0,3	-24,2	-1,9	-12,6	-	0	-8,8	-108,4	-11,0	-145,2
Coût d'intérêt sur la dette	18,0	24,9	2,7	4,0	0,8	20,7	3,4	8,3	24,9	57,9
Pertes (gains) actuariels	68,7	-502,3	-17,4	-94,9	-2,2	-140,6	-10,8	-79,2	38,3	-817,0
Dont pertes (gains) actuariels sur expérience	*-0,2*	*26,4*	*-1,3*	*0,8*	*-0,4*	*1,8*	*2,5*	*15,7*	*0,6*	*44,7*
Dont pertes (gains) actuariels découlant de changements dans les hypothèses démographiques	*6,9*	*-1,1*	*-1,7*	*0,5*	*0,3*	*0,0*	*-2,2*	*-1,5*	*3,3*	*-2,1*
Dont pertes (gains) actuariels découlant de changements dans les hypothèses financières	*62,0*	*-527,6*	*-14,4*	*-96,2*	*-2,0*	*-142,4*	*-11,1*	*-93,4*	*34,4*	*-859,6*
Cotisations employés	0,2	0,4	-	0,0	-	0,0	0,9	1	1,1	1,4
Prestations versées	-39,1	-45,5	-22,5	-23,9	-1,3	-32,6	-18,5	-28,3	-81,4	-130,3
Acquisitions	-	150,2	22,2	31,1	-	619,2	1,9	237	24,1	1 037,5
Cessions	-	-94,2	-1,1	-7,7	-	0,0	-4,0	-1,5	-5,1	-103,4
Effet de change	81,9	-52,1	-	0,0	2,4	42,0	5,9	7,7	90,2	-2,4
Autres	-0,1	-1	-1,4	0,0	-0,1	0,0	0,9	-0,1	-0,7	-1,1
(a) Dette actuarielle en fin d'exercice	**1286**	**745,6**	**468,3**	**395,0**	**30,6**	**549,7**	**315,4**	**376,8**	**2 100,3**	**2 067,1**

7.3.3.3 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 202 millions d'euros et le coût des services rendus de l'année suivante de 5 millions d'euros. Une baisse de 1 % du taux d'actualisation augmenterait la dette actuarielle de 227 millions d'euros et le coût des services rendus de l'année suivante de 5 millions d'euros.

À l'inverse, une hausse de 1 % du taux d'inflation augmenterait la dette actuarielle du Groupe d'environ 152 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 136 millions d'euros et le coût des services rendus de 4 millions d'euros.

7.3.4 Évolution de la couverture financière des engagements postérieurs à l'emploi et de la provision

(en millions d'euros)	Royaume-Uni 2021	Royaume-Uni 2022	France 2021	France 2022	Etats-Unis 2021	Etats-Unis 2022	Autres Pays 2021	Autres Pays 2022	Total 2021	Total 2022
(a) Dette actuarielle en fin d'exercice	1 286,0	745,6	468,3	395,0	30,6	549,7	315,4	376,8	2 100,3	2 067,1
(b) Valeur vénale des placements en fin d'exercice	1 369,3	804,2	76,8	77,0	12,7	463,5	83,3	125,1	1 542,1	1 469,8
Couverture financière = (b) – (a)	**83,3**	**58,6**	**-391,5**	**-318,0**	**-17,9**	**-86,2**	**-232,1**	**-251,7**	**-558,2**	**-597,3**
Provisions	-4,9	-6,8	-391,5	-319,4	-18,8	-107,3	-233,4	-254,2	-648,6	-687,7
Avantages constatés d'avance (régimes en surplus)	88,2	65,4	-	1,4	0,9	21,1	1,3	2,5	90,4	90,4

Le total des provisions pour avantages postérieurs à l'emploi s'élève à 688 millions d'euros en **2022**, contre 649 millions d'euros en 2021.

7.3.5 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.

Au 31 décembre 2022

Evolution des actifs (en millions d'euros)	Royaume-Uni		France		Etats-Unis		Autres pays		TOTAL	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Valeur vénale des placements en début d'exercice	1 195,0	1369,3	78,3	76,8	9,9	12,7	81,2	83,3	1 364,4	1 542,1
Rendement réel des placements	118,4	-488,9	1,0	1,8	2,3	-109,8	4,2	-15,8	125,9	-612,7
Dont produits d'intérêts sur les placements	*18,7*	*26,3*	*0,5*	*0,7*	*0,3*	*17,1*	*0,4*	*2,9*	*19,9*	*47,0*
Dont rendement des actifs à l'exclusion des montants inclus dans les produits d'intérêts	*99,7*	*-515,2*	*0,5*	*1,1*	*2,0*	*-126,9*	*3,8*	*-18,7*	*106,0*	*-659,7*
Cotisations employeur	9,4	10,8	2,0	0,4	1,0	11,3	6,1	11,6	18,5	34,1
Cotisations employés	0,2	0,4	-	0	0,0	0	0,9	1	1,1	1,4
Acquisitions	-	141,6	0,1	2,3	0,0	545,6	-	168,3	0,1	857,8
Cessions	-	-101,7	-0,1	-1,2	0,0	0	-0,7	-0,1	-0,8	-103,0
Liquidations	-0,2	-24,2	-	-0,5	0,0	0	-4,0	-119,9	-4,2	-144,6
Prestations versées	-38,9	-45,5	-4,5	-2,7	-1,3	-32,1	-7,3	-10,4	-52,0	-90,7
Coûts administratifs payés par le fonds	-0,1	0	-	0,0	-0,1	-0,3	0,0	-0,2	-0,2	-0,5
Effets de change	85,6	-57,6	-	0,0	0,9	36,1	1,3	7,0	87,8	-14,5
Autres	-0,1	0,0	-	0,1	0,0	0	1,6	0,3	1,5	0,4
(b) Valeur vénale des placements en fin d'exercice	**1 369,3**	**804,2**	**76,8**	**77,0**	**12,7**	**463,5**	**83,3**	**125,1**	**1 542,1**	**1 469,8**

Politique d'investissement

Au Royaume-Uni, la politique d'investissement est définie par le fonds de pension. Le niveau de financement du régime et les échéances des contributions sont négociés entre l'employeur et le Trustee, sur la base d'évaluations actuarielles triennales. Les contributions incluent à la fois le recouvrement du déficit lié aux droits passés, et la couverture du coût des services rendus des années futures.

La stratégie menée sur les fonds anglais vise à atteindre un niveau de couverture technique des engagements de 100 % à horizon 10 ans, tout en maintenant un niveau de risque jugé acceptable par toutes les parties prenantes (Trustees et employeurs). Pour parvenir à ce résultat, les actifs de couverture sont décomposés en deux portefeuilles :

- l'un constitué d'instruments financiers visant à couvrir parfaitement le passif (dont les flux sont adossés au mieux aux engagements, et dont la valorisation évolue en parallèle avec la valorisation du passif). Ce portefeuille est essentiellement composé d'obligations indexées sur l'inflation émises par l'État britannique ou garanties par celui-ci et d'opérations de dérivés avec des contreparties bancaires de premier rang, avec lesquelles des contrats de collatéralisation sont en place afin de minimiser le risque de contrepartie ;
- l'autre, constitué d'actifs de croissance, investis dans différents types de supports (actions, obligations, fonds diversifiés, etc.) et visant un rendement attendu supérieur à l'accroissement des passifs. La gestion de ce portefeuille a été déléguée depuis janvier 2017 à un gérant externe.

Des politiques de couverture de certains risques, notamment le risque de change, d'inflation et de taux ont été menées, afin de réduire l'exposition des fonds aux variations de ces indicateurs, et par suite, réduire le risque d'augmentation des contributions. Ces couvertures 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 de l'assureur. Le code général des assurances français oblige les compagnies d'assurance à délivrer sur ces fonds un taux minimum de rendement dont le calcul est notamment basé sur le taux des obligations d'État.

Aux Etats-Unis, la politique d'investissement est définie par le fonds de pension. Le niveau de financement du régime est fixé par l'employeur.

Pour l'ensemble du Groupe, le rendement réel des actifs reflète les performances des marchés, en fonction des profils d'investissement des actifs. En 2022, les actifs ont été principalement impactés par la mauvais performance des actifs au Royaume-Uni (-489 millions d'euros) et aux Etats-Unis (-110 millions d'euros).

Le Groupe prévoit de contribuer à hauteur de 25 millions d'euros en 2023 aux régimes à prestations définies, contre 34 millions d'euros décaissés en 2022. La baisse des cotisations attendues proviendra principalement de la sortie de Suez Recycling and Recovery UK.

Allocation et rendement des actifs

L'allocation moyenne des actifs des régimes de retraites du Groupe est la suivante :

	2021	2022
Actifs non cotés	**10,1%**	**11,4 %**
Actifs non cotés liquides - Fonds de placements (fonds général assureur)	7,3%	7,7 %
Actifs non cotés illiquides - Fonds de placements (1)	1,1%	0,5 %
Actifs non cotés - Autres	1,7%	3,2 %
Actifs cotés (liquides)	**88,0%**	**86,2 %**
Obligations d'Etat (2)	32,1%	13,4 %
Obligations Corporate	0,7%	7,1 %
Actions	1,0%	13,3 %
Fonds de placements diversifiés	53,5%	38,4 %
Actifs cotés liquides - Autres	0,6%	14,0 %
Liquidités	**2,0%**	**2,4 %**
TOTAL	100,0%	100,0 %

(1) Les actifs non cotés illiquides – fonds de placement correspondent aux fonds pour lesquels une liquidité mensuelle n'est pas assurée (exemple : fonds immobilier, fonds d'infrastructures).
(2) La part des obligations d'État provenant de pays à risque est non significative.

6

7.3.6 Impacts sur le résultat global

Le coût net des avantages est le suivant :

Au 31 décembre 2022

	Royaume-Uni		France		Etats-Unis		Autres pays		TOTAL	
(en millions d'euros)	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Coût des services	2,9	3,4	24,9	18,5	0,4	10,4	14,3	36,4	42,5	68,7
Dont coût des services rendus au cours de la période	3,0	3,4	26,6	26,9	0,4	10,4	18,4	25,8	48,4	66,5
Dont coût des services passés	-0,1	0,0	-1,7	-8,3	-	0,0	-4,1	10,6	-5,9	2,3
Charge d'intérêts nette	-0,7	-1,4	2,2	3,3	0,5	3,6	3,0	5,4	5,0	10,9
Dont coût d'intérêts sur la dette	18,0	24,9	2,7	4,0	0,8	20,7	3,4	8,3	24,9	57,9
Dont produit d'intérêts sur les actifs de couverture	-18,7	-26,3	-0,5	-0,7	-0,3	-17,1	-0,4	-2,9	-19,9	-47,0
Produit d'intérêts sur les droits à remboursements	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0	-	0,0
Coûts administratifs payés par le fonds	0,1	0,0	-	0,0	0,1	0,3	0,0	0,2	0,2	0,5
Autres	-	0,6	0,2	-0,1	-	0,0	-0,1	0,0	0,1	0,5
Coût net des avantages au compte de résultat	**2,3**	**2,6**	**27,3**	**21,7**	**1,0**	**14,3**	**17,2**	**42,0**	**47,8**	**80,6**
Rendement des actifs à l'exclusion des montants inclus dans le produit d'intérêts	-99,7	515,2	-0,5	-1,1	-2,1	126,9	-3,7	18,7	-106,0	659,7
Ecarts actuariels sur expérience	-0,2	26,4	-1,3	0,8	-0,4	1,8	2,5	15,7	0,6	44,7
Ecarts actuariels découlant de changements dans les hypothèses démographiques	6,9	-1,1	-1,7	0,5	0,3	0,0	-2,2	-1,5	3,3	-2,1
Ecarts actuariels découlant de changements dans les hypothèses financières	62,0	-527,6	-14,4	-96,2	-2,1	-142,4	-11,1	-93,4	34,4	-859,6
Coût net des avantages impactant les autres éléments du résultat global	**-31,0**	**12,9**	**-17,9**	**-96,0**	**-4,3**	**-13,7**	**-14,5**	**-60,5**	**-67,7**	**-157,3**
COÛT NET DES AVANTAGES AU RÉSULTAT GLOBAL	-28,7	15,5	9,4	-74,3	-3,3	0,6	2,7	-18,5	-19,9	-76,7

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.

7.4 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 à la date de clôture de chacun des exercices présentés.

Les avantages à court terme incluent les rémunérations fixes et variables, avantages en nature et jetons de présence. Les rémunérations variables correspondent aux parts variables dues au titre des exercices antérieurs et versées au cours de l'exercice suivant.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022
Avantages à court terme hors cotisations patronales	12,2	14,3
Cotisations patronales	4,2	5,1
Avantages postérieurs à l'emploi (1)	-	0,2
Autres avantages à long terme (2)	-	0,0
Paiements fondés sur des actions	2,2	2,0
Autres éléments	-	0,0
TOTAL	18,6	21,6

(1) Coûts des services rendus.
(2) Autres rémunérations acquises mais dues à long terme

Au 31 décembre **2022**, le montant global des engagements de retraite et avantages postérieurs à l'emploi, au bénéfice des membres du comité exécutif, s'élève à 3 millions d'euros contre 4 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Les membres du conseil d'administration perçoivent en leur qualité d'administrateur une rémunération de la part de la Société étant précisé que M. Antoine Frérot (président-directeur général jusqu'au 30 juin 2022 inclus et président du conseil d'administration à compter du 1er juillet 2022) et Mme Estelle Brachlianoff (directrice générale à compter du 1er juillet 2022) ont renoncé à la perception de toute rémunération qui leur serait allouée à raison de leur mandat d'administrateur de la Société et en leur qualité de mandataire social de sociétés contrôlées par le Groupe. Le montant brut total (avant retenues à la source) des rémunérations versées par la Société aux administrateurs s'est élevé à 950 558 euros en **2022**.

NOTE 8 GOODWILLS, ACTIFS INCORPORELS ET CORPORELS

8.1 Goodwills

8.1.1 Évolution des goodwills

Les goodwills se détaillent comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022
Montant brut	7 151,1	12 648,4
Pertes de valeur cumulées	-949,9	-1 010,8
MONTANT NET	6 201,2	11 637,5

8.1.1.1 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 2022 11 UGT-goodwill contre 24 UGT-goodwill, au 31 décembre 2021.

Suite à l'acquisition de Suez, le Groupe a mis en place une nouvelle organisation managériale basée sur le niveau décisionnel en termes de gestion interne et d'allocation de ressources avec des zones opérationnelles et des zones Déléguées.

Ainsi, et conformément à la norme IAS 36, ces éléments ont amené le Groupe à revoir le maillage UGT Goodwill actuel et à mettre en place un nouveau maillage pour réaliser les tests de pertes de valeurs pour la clôture des comptes de l'exercice 2022.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022
Amérique du Nord	382,5	2 647,0
France & dechets spéciaux Europe	1 916,5	2 259,1
Europe centrale et orientale	1 942,6	2 044,1
Technologies de l'eau	270,3	1 902,8
Europe du nord	951,8	1 210,0
Pacifique	118,1	597,0
Goodwills > 500 millions d'euros au 31 décembre 2022	**5 581,8**	**10 660,1**
Autres Goodwills < 500 millions d'euros	619,4	977,4
TOTAL GOODWILLS	6 201,2	11 637,5

Les goodwills inférieurs à 500 millions d'euros se détaillent comme suit par segment opérationnel :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021 retraité (*)	Au 31 décembre 2022
France et déchets spéciaux Europe	2,5	2,5
Europe hors France	0,3	273,3
Reste du monde	614,1	699,1
Technologies de l'Eau	-	-
Autres	2,5	2,5
TOTAL	619,4	977,4

(*) Conformément à la norme IFRS 8, les informations financières sectorielles publiées en 2021 sont retraitées selon les nouveaux segments.

Au 31 décembre 2022, les pertes de valeur cumulées pour -1 011 millions d'euros concernent essentiellement le goodwill de l'unité génératrice de trésorerie «Europe centrale et orientale » (-829 millions d'euros).

8.1.1.2 Évolution de la valeur nette des goodwills

L'évolution, au cours de l'exercice **2022**, de la valeur nette comptable des goodwills est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021 retraité (*)	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Pertes de valeur	Reclassements en actifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2022
France et déchets spéciaux Europe	1 918,9	324,5	18,1	-	-	0,1	2 261,6
Europe hors France	2 955,5	750,5	-109,5	-69,0	0,0	-0,1	3 527,4
Reste du monde	1 054,0	2 729,2	139,6	-	-	20,4	3 943,2
Technologies de l'Eau	270,3	1 539,4	93,1	0,0	-	0,0	1 902,8
Autres	2,5	-	0,0	-	-	0,0	2,5
TOTAL GOODWILLS	6 201,2	5 343,6	141,3	-69,0	0,0	20,4	11 637,5

(*) Conformément à la norme IFRS 8, les informations financières sectorielles publiées en 2021 sont retraitées selon les nouveaux segments.

Les principales évolutions observées sur les goodwills du Groupe au cours de l'exercice **2022** résultent principalement :

- des **variations du périmètre de consolidation** comprenant l'entrée de périmètre de Suez pour un montant de 6 721 millions d'euros avant réalisation des remèdes requis par les autorités, dont Recycling and Recovery UK ;
- des **effets de change**, qui résultent essentiellement de l'évolution du dollar américain et de la livre sterling, pour respectivement +271 millions d'euros, et -120 millions d'euros ;
- des **pertes de valeur** pour un montant de -69 millions d'euros, correspondant à la dépréciation en totalité du goodwill de la Russie suite au conflit russo-ukrainien (Note 2).

Goodwill définitif Osis

Le goodwill constaté sur l'acquisition d'Osis est définitif sans ajustement significatif par rapport au goodwill provisoire comptabilisé au 31 décembre 2021.

8.1.2 Tests de dépréciation

Les goodwills et autres actifs incorporels à durée de vie indéterminée font l'objet de tests de dépréciation annuels systématiques et à chaque fois qu'il existe des indications que l'unité génératrice de trésorerie a pu se déprécier.

L'évolution du contexte économique et financier général, la détérioration des environnements économiques locaux, de même que l'évolution des performances économiques et de la capitalisation boursière du Groupe constituent notamment des indicateurs de dépréciation externes qui sont analysés par le Groupe pour déterminer s'il convient de réaliser des tests de dépréciation à une fréquence plus rapprochée.

Dans le cadre de l'arrêté des comptes au 31 décembre 2022, l'ensemble des unités génératrices de trésorerie a fait l'objet de tests de valeur.

La dépréciation des goodwills 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 (2027). Ces flux sont construits, pour chaque UGT ou regroupement d'UGT, sur la base d'un taux de croissance à l'infini principalement fondé sur l'inflation à long terme ;
- ces valeurs terminales sont déterminées à partir de taux d'actualisation et de taux de croissance à l'infini, fixées en fonction du pays ou de la zone géographique de l'unité génératrice de trésorerie ;
- un taux d'actualisation (coût moyen pondéré du capital) est déterminé pour chaque actif, unité génératrice de trésorerie ou regroupement d'UGT : il intègre notamment le taux sans risque augmenté d'une prime de risque pondérée par les risques spécifiques au pays (voir note 2). Une prime de risque est intégrée dans le calcul du coût moyen pondéré du capital des entités situées dans les pays hors zone euro, ainsi que dans les pays de la zone euro suivants : Espagne, Italie, Portugal. Les taux d'actualisation estimés par le management pour chaque unité génératrice de trésorerie reflètent donc les appréciations actuelles du marché de la valeur temps de l'argent et le seul risque pays spécifique à l'UGT ou regroupement d'UGT, les autres risques étant appréhendés dans les flux de trésorerie futurs. Ces taux ont fait l'objet d'une mise à jour par un expert indépendant au cours du second semestre 2022 ;
- 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 goodwills significatifs sont présentées ci-dessous :

Unité Génératrice de Trésorerie	Mode de détermination de la valeur recouvrable	Taux d'actualisation	Taux de croissance à l'infini
France & déchets spéciaux Europe	Valeur d'utilité	5,7 %	1,8 %
Europe centrale	Valeur d'utilité	7,8 %	2,5 %
Europe du Nord	Valeur d'utilité	5,9 %	2,3 %
Pacifique	Valeur d'utilité	7,1 %	2,6 %
Amérique du Nord	Valeur d'utilité	6,7 %	2,6 %
Technologies de l'Eau	Valeur d'utilité	6,2 %	2,6 %

8.1.2.1 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, en dehors de celle qui a été constatée sur la Russie à hauteur de -69 millions d'euros n'a été comptabilisée au cours de l'exercice 2022.

8.1.2.2 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.

En lien avec la nouvelle organisation du Groupe, les tests de perte de valeur de goodwill ont été effectués sur les nouvelles « UGT Goodwill » et les co-entreprises significatives.

Certaines UGT Goodwill génèrent des flux de trésorerie dans plus d'un pays. Pour ces UGT, les taux d'actualisation, de croissance à l'infini et d'impôt sur les sociétés à prendre en compte au niveau de l'UGT ont été calculés par pondération des flux de chacun des pays qui la constituent.

Au 31 décembre 2021, seule l'unité génératrice de trésorerie Allemagne avait été identifiée comme sensible. Au 31 décembre 2022, l'Allemagne est consolidée dans l'Unité Génératrice de trésorerie Europe Centrale et Orientale.

Les unités génératrices de trésorerie ne sont pas sensibles aux variations des hypothèses macroéconomiques et opérationnelles au 31 décembre 2022.

8.2 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...).

8.2.1 Actifs incorporels du domaine

Les actifs incorporels du domaine concédé comprennent les droits d'entrée versés aux collectivités locales au titre de contrats de service public. Ils correspondent au droit du concessionnaire de facturer les usagers du service public en contrepartie des services de construction fournis par celui-ci au concédant dans le cadre des contrats de service public conformément à IFRIC 12 – « Accord de concessions de services publics ».

Ce droit du concessionnaire correspond à la juste valeur de la construction de l'ouvrage concédé à laquelle s'ajoutent les coûts d'emprunts comptabilisés pendant la période de construction. Il est amorti sur la durée du contrat et selon un mode approprié pour refléter le rythme de consommation des avantages économiques procurés par l'ouvrage en concession, à compter de la date de début d'utilisation du droit d'exploitation.

Les subventions d'investissement reçues dans le cadre de contrats de concession sont, en général, définitivement acquises et sont donc non remboursables. Conformément à l'option offerte par la norme IAS 20, ces subventions sont présentées en diminution des actifs incorporels et viennent en réduction de la charge d'amortissement de l'actif incorporel du domaine concédé sur la durée résiduelle du contrat de concession.

L'évolution de la valeur nette des actifs du domaine concédé au cours de l'exercice **2022** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Investissements	Cessions	Pertes de valeur	Amortissements/ reprises	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2022
Actifs incorporels du domaine concédé bruts	8 552,5	565,8	-406,7	-	-	1 618,5	-23,4	0,0	-1,9	10 304,8
Amortissements et pertes de valeurs	-4 818,7	-	357,8	1,0	-604,4	22,6	11,5	0,0	17,1	-5 013,1
ACTIFS INCORPORELS DU DOMAINE CONCÉDÉ NETS	3 733,8	565,8	-48,9	1,0	-604,4	1 641,1	-11,9	0,0	15,2	5 291,7

Les **investissements** proviennent principalement de la France et déchets spéciaux Europe (85 millions d'euros) et de l'Europe hors France (358 millions d'euros) et du Reste du monde (120 millions d'euros).

Les **dotations aux amortissements et pertes de valeur** proviennent principalement de l'Europe hors France (-371 millions d'euros), de la France et déchets spéciaux Europe (-134,0 millions d'euros) et du Reste du monde (-97 millions d'euros).

Les **variations de périmètre de consolidation** sont liées à l'entrée de Suez pour 1 739 millions d'euros et aux cessions des remèdes requis par les autorités et notamment Recycling & Recovery au Royaume-Uni;

Les actifs incorporels du domaine concédé se détaillent comme suit, par segment opérationnel :

(en millions d'euros)	Valeur nette au 31 décembre 2021 retraité*	Au 31 décembre 2022		
		Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette
France et déchets spéciaux Europe	714,5	1 560,8	-902,4	658,4
Europe hors France	2 200,2	6 908,5	-3 136,5	3 772,0
Reste du monde	818,2	1 819,0	-963,1	855,9
Technologies de l'Eau	0,9	16,5	-11,1	5,4
Autres	-	-	0,0	0,0
ACTIFS INCORPORELS DU DOMAINE CONCÉDÉ	3 733,8	10 304,8	-5 013,1	5 291,7

(*) Conformément à la norme IFRS 8, les informations financières sectorielles publiées en 2021 sont retraitées selon les nouveaux segments.

8.2.2 Autres actifs incorporels

Les autres actifs incorporels comprennent principalement la valeur des contrats acquis dans le cadre d'un regroupement d'entreprises (« droits contractuels »), les brevets, licences, logiciels et droits d'exploitation.

Les autres actifs incorporels sont amortis linéairement, sur leur durée d'utilité à moins qu'une autre base systématique d'amortissement ne reflète mieux le rythme de consommation de l'actif.

Les durées d'utilité sont les suivantes :

	Fourchette des durées d'utilité en années*
Droits contractuels acquis	7 à 70
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 2021	Au 31 décembre 2022
ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE INDÉTERMINÉE NETS	49,8	61,7
Actifs incorporels à durée de vie définie bruts	3 649,3	5 852,2
Amortissements et pertes de valeur	-2 398,3	-2 771,6
ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE DÉFINIE NETS	1 251,0	3 080,6
AUTRES ACTIFS INCORPORELS NETS	1 300,8	3 142,3

L'évolution de la valeur nette des autres actifs incorporels au cours de l'exercice 2022 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Investissements	Cessions	Pertes de valeur	Amortissements	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2022
ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE INDÉTERMINÉE NETS	49,8	1,0	-31,4	0,0	-	40,2	3,1	-1,0	61,7
Droits contractuels, acquis	284,1	-	-0,1	-	-51,8	196,0	13,0	0,5	441,7
Logiciels, acquis	222,9	82,5	-4,5	-9,6	-85,8	55,2	-0,6	3,3	263,4
Portefeuilles clients, acquis	76,9	4,1	-3,1	-3,1	-94,4	509,3	25,0	0,3	515,0
Brevets, licences acquis	86,7	1,2	-0,8	0,1	-55,3	561,2	16,1	1,2	610,4
Autres immobilisations incorporelles, acquis	480,4	72,2	-6,6	-2,1	-126,7	783,4	38,2	-54,5	1 184,3
Autres immobilisations générées en interne	100,0	21,6	-2,8	0,6	-30,3	-23,4	0,0	0,1	65,8
ACTIFS INCORPORELS À DURÉE DE VIE DÉFINIE NETS	1 251,0	181,6	-17,9	-14,1	-444,3	2 081,7	91,7	-49,1	3 080,6
AUTRES ACTIFS INCORPORELS	1 300,8	182,6	-49,3	-14,1	-444,3	2 121,9	94,8	-50,1	3 142,3

Les actifs incorporels à durée de vie indéterminée sont principalement constitués de marques.

Les autres immobilisations incorporelles acquises, qui s'élèvent à 1 184 millions d'euros au 31 décembre 2022, concernent principalement les technologies de l'Eau pour 897 millions d'euros.

Les brevets et licences s'élèvent à 610 millions d'euros dont 257 millions d'euros en France et déchets spéciaux Europe et 205 millions d'euros dans les Technologies de l'Eau.

Les autres immobilisations générées en interne qui s'élèvent à 66 millions concernent principalement la France et les déchets spéciaux pour 33 millions d'euros et le segment Autres à hauteur de 26 millions d'euros.

Les **variations de périmètre de consolidation** sont essentiellement liées à l'entrée de Suez à hauteur de 2 100 millions d'euros.

8.3 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 100
Installations techniques	7 à 70
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.

8.3.1 Évolution de la valeur nette des actifs corporels

L'évolution de la valeur nette des actifs corporels au cours de l'exercice **2022** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Investissements	Cessions	Pertes de valeur nettes	Amortissements	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2022
Actifs corporels bruts	21 402,5	2 339,6	-806,5	-	-	6 931,6	243,7	371,3	30 482,2
Amortissements et pertes de valeur	-12 700,6	-	658,3	-149,2	-1 437,5	-60,5	28,2	-251,9	-13 913,2
ACTIFS CORPORELS NETS	**8 701,9**	**2 339,6**	**-148,2**	**-149,2**	**-1 437,5**	**6 871,1**	**271,9**	**119,4**	**16 569,0**

Les **investissements** proviennent principalement de :

- la France et les déchets spéciaux Europe (à hauteur de 347 millions d'euros) ;
- l'Europe hors France (à hauteur de 777 millions d'euros). Ils concernent le Royaume-Uni pour 159 millions d'euros, liés principalement à des achats de matériel roulant et autres investissements dans le traitement des déchets dangereux pour un montant de 137 millions d'euros ; la Pologne et la République tchèque pour respectivement 127 et 146 millions d'euros avec en majorité des investissements pour la décarbonation, la mise aux normes environnementales et le développement de nouvelles connexions ;
- le Reste du monde (à hauteur de 1 090 millions d'euros). Ils concernent l'Australie pour 130 millions d'euros avec l'achat de matériel roulant ; le Japon à hauteur de 46 millions d'euros avec la construction de nouvelles usines de traitement de déchets plastiques ; Aguas Andinas pour 150 millions d'euros avec le renouvellement des réseaux d'eau potable et d'assainissement ; et les États-Unis pour 508 millions d'euros avec notamment les installations de réseau de traitement et de systèmes de distribution d'eau.

Les **cessions**, nettes de pertes de valeurs et d'amortissements, d'un montant de -148 millions d'euros proviennent notamment de :

- la France et les déchets spéciaux Europe (-30 millions d'euros) ;
- l'Europe hors France (-25 millions d'euros) ;
- et du Reste du monde (-58 millions d'euros).

Les **pertes de valeur** d'un montant de -149 millions d'euros concernent le Reste du monde à hauteur de -116 millions d'euros et l'Europe hors France à hauteur de -33 millions d'euros.

Les **amortissements** d'un montant de –1 438 millions d'euros portent principalement sur la France et les déchets spéciaux Europe pour -298 millions d'euros, l'Europe hors France pour -520 millions d'euros, le Reste du monde pour -550 millions d'euros.

Les **variations du périmètre** d'un montant de 6 871 millions d'euros proviennent principalement de l'acquisition de Suez à hauteur de 7 111 millions d'euros. Elles concernent principalement :

- Les Etats-Unis pour un montant de 3 210 millions d'euros dont 2 736 millions concernent les actifs d'eau régulée dans les états où le Groupe opère.
- Aguas Andinas pour 2 057 millions d'euros dont 1 273 millions d'euros d'installations et matériels techniques et 380 millions d'euros de terrains concernant principalement l'activité Eau.
- WTS (pour 717 millions d'euros) avec 380 millions d'euros d'installations et matériels techniques et 116 millions d'euros de bâtiments.

Les effets de change proviennent notamment de l'appréciation, du dollar américain pour +258 millions d'euros , de la couronne tchèque pour +31 millions d'euros, et de la livre sterling pour -39 millions d'euros.

Les actifs corporels se détaillent comme suit par segment opérationnel :

(en millions d'euros)	Valeur nette au 31 décembre 2021 retraité*	Au 31 décembre 2022 Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette
France et déchets spéciaux Europe	1 521,5	6 589,2	-4 845,9	1 743,3
Europe hors France	4 312,1	10 783,2	-5 867,5	4 915,7
Reste du monde	2 713,5	11 863,4	-2 870,6	8 992,8
Technologies de l'Eau	109,9	1 098,1	-223,1	875,0
Autres	44,9	148,3	-106,1	42,2
ACTIFS CORPORELS	8 701,9	30 482,2	-13 913,2	16 569,0

(*) Conformément à la norme IFRS 8, les informations financières sectorielles publiées en 2021 sont retraitées selon les nouveaux segments.

Les actifs corporels se détaillent par nature d'actif comme suit :

(en millions d'euros)	Valeur nette au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022 Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette
Terrains	681,3	2 475,6	-1 023,4	1 452,2
Constructions	1 939,3	4 904,5	-2 263,1	2 641,4
Installations techniques, matériel et outillage	4 016,9	16 375,7	-7 265,0	9 110,7
Matériel roulant et autre matériel de transport	684,7	2 560,0	-1 771,1	788,9
Autres immobilisations corporelles	312,8	1 928,4	-1 500,0	428,4
Immobilisations corporelles en cours	1 066,9	2 238,0	-90,6	2 147,4
ACTIFS CORPORELS	8 701,9	30 482,2	-13 913,2	16 569,0

8.4 Droits d'usage

En application de la norme sur les Contrats de location (IFRS 16), au moment de la signature d'un contrat, le Groupe analyse les dispositions contractuelles afin de déterminer s'il contient les caractéristiques d'un contrat de location. En substance, il s'agit de vérifier si le contrat confère le droit de contrôler l'utilisation d'un bien déterminé pour un certain temps moyennant une contrepartie.

Lorsque ces caractéristiques existent, le Groupe comptabilise, au moment où l'actif est mis à sa disposition :

- un nouvel actif appelé Droit d'Usage qui représente le droit d'utiliser l'actif loué pendant la durée du contrat de location ;
- une dette dénommée Dette locative IFRS 16 représentant l'engagement de paiement des loyers.

Le Groupe applique une méthode unique de comptabilisation pour tous ses contrats de location, à l'exception des contrats de courte durée (durée inférieure ou égale à 12 mois) ou portant sur des actifs de faible valeur. Pour ces derniers, le seuil retenu par le Groupe est 5 000 dollars.

Les loyers des contrats exemptés ainsi que les paiements variables demeurent comptabilisés directement en charges opérationnelles.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022
Contrats de location à court terme	16,8	51,8
Contrat de location de faible valeur	3,5	5,8
Loyers variables	7,7	11,1
TOTAL	28,0	68,7

Évaluation initiale et ultérieure des droits d'usage

Le montant du droit d'usage qui est comptabilisé, comprend :

- la valeur de la dette locative associée ;
- augmentée le cas échéant :
  - des loyers versés avant la date de mise à disposition de l'actif,
  - des coûts directs initiaux engagés pour obtenir le contrat de location, et
  - des éventuels coûts de démantèlement et de remise en état à la charge de Veolia ;
- et diminuée des avantages incitatifs reçus.

La dette locative, quant à elle, comprend la valeur actualisée :

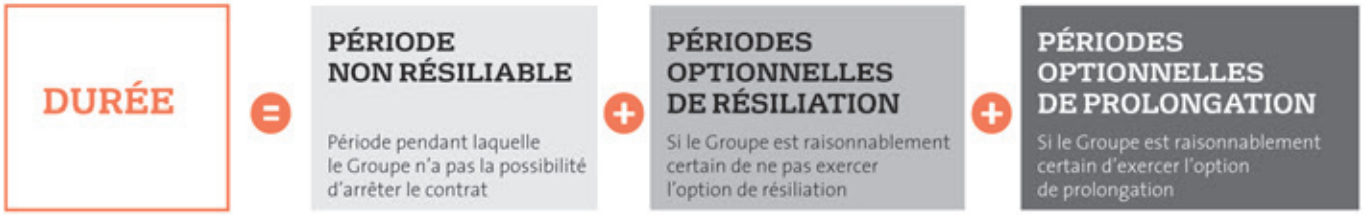
- des loyers futurs à payer (il s'agit des loyers fixes ou fixes en substance, ainsi que ceux dont la variabilité dépend d'un indice ou d'un taux) ;
- des avantages incitatifs à recevoir ;
- des montants que Veolia s'attend à payer au titre de garanties de valeur résiduelle ;
- du prix d'exercice des options d'achat de l'actif que le Groupe est raisonnablement certain d'exercer, ainsi que ;
- des pénalités exigées en cas de résiliation.

Les droits d'usage sont amortis linéairement sur la durée la plus courte entre la durée du contrat de location et la durée de vie économique de l'actif loué.

Ils font l'objet de tests de dépréciation tels que décrits en note 8.1.2.

Durée du contrat de location

Pour déterminer la durée d'un contrat de location, le Groupe analyse les dispositions du contrat, comme illustré ci-dessous :



La durée du contrat de location est également appréciée en tenant compte de la durée et des caractéristiques des contrats client associés.

Taux d'actualisation

Pour calculer la valeur actualisée des loyers futurs à payer, le Groupe n'a pas choisi d'appliquer un taux implicite par contrat mais a développé une méthodologie de calcul d'un taux d'intérêt incrémental qui s'appliquerait au financement de ces actifs loués. Cette méthodologie s'appuie sur une grille de taux calculés par devise et maturité en utilisant les paramètres suivants : taux de référence de la devise concernée et spread de crédit Veolia, le Groupe assurant, au travers de son accès au marché obligataire, l'essentiel des besoins de financement des filiales.

Modifications du contrat de location

La valeur comptable d'un droit d'usage est ajustée en cas de modifications des dispositions du contrat de location qui nécessitent de réévaluer la dette locative (modification d'un index, augmentation ou réduction de la durée du contrat, augmentation ou diminution des loyers futurs...) ou en cas de changement des hypothèses prises concernant le caractère raisonnablement certain des options de renouvellement ou de résiliation.

La répartition de ces droits d'usage par typologie de contrat est la suivante :

		Au 31 décembre 2022		
(en millions d'euros)	Valeur nette au 31 décembre 2021	Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette
Droits usage terrains	314,2	628,8	-240,6	388,2
Droits usage constructions	615,9	1 978,9	-1 039,4	939,5
Droits usage Installations techniques, matériels et outillages	149,8	461,4	-228,1	233,3
Droits usage matériel roulant et autre matériel de transport	437,9	790,0	-389,3	400,7
Droits usage autres immobilisations	44,6	90,4	-55,0	35,4
DROITS D'USAGE	1 562,4	3 949,5	-1 952,4	1 997,1

Les droits d'usage se détaillent comme suit par segment opérationnel :

		Au 31 décembre 2022		
(en millions d'euros)	Valeur nette au 31 décembre 2021 retraité*	Valeur brute	Amortissements et pertes de valeur	Valeur nette
France et déchets spéciaux Europe	562,6	1 224,6	-609,7	614,9
Europe hors France	449,9	1 041,4	-475,0	566,4
Reste du monde	361,5	1 038,1	-462,6	575,5
Technologies de l'Eau	94,6	349,0	-188,2	160,8
Autres	93,8	296,4	-216,9	79,5
DROIT D'USAGE	1 562,4	3 949,5	-1 952,4	1 997,1

(*) Conformément à la norme IFRS 8, les informations financières sectorielles publiées en 2021 sont retraitées selon les nouveaux segments.

L'évolution de la valeur nette des droits d'usage au cours de l'exercice 2022 est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Investissements	Résiliations ou fins de contrats	Pertes de valeur nettes	Amortissements	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Autres mouvements	Au 31 décembre 2022
Droits d'usage	3 261,4	532,6	-432,9	-	-	556,2	1,8	30,5	3 949,6
Amortissements et pertes de valeur	-1 699,0	-	334,8	-3,1	-569,8	4,3	5,3	-25,0	-1 952,5
DROITS D'USAGE NET	**1 562,4**	**532,6**	**-98,1**	**-3,1**	**-569,8**	**560,5**	**7,1**	**5,5**	**1 997,1**

Les **investissements** proviennent principalement de la France et déchets spéciaux Europe à hauteur de 213 millions d'euros, l'Europe hors France à hauteur de 139 millions d'euros et le Reste du monde à hauteur de 120 millions d'euros.

Les **dotations aux amortissements** nets de l'exercice **2022** s'élèvent à -570 millions d'euros et se décomposent principalement comme suit :

- terrains : -50 millions d'euros ;
- constructions : -229 millions d'euros ;
- installations techniques, matériel et outillage : -97 millions d'euros ;
- matériel roulant : -182 millions d'euros.

Elles portent principalement sur la France et les déchets spéciaux Europe pour -176 millions d'euros, l'Europe hors France pour -145 millions d'euros, le Reste du monde pour -160 millions d'euros, la technologie de l'Eau pour -58 millions d'euros.

Les **variations de périmètre** d'un montant de 560 millions d'euros sont principalement liées à l'acquisition de Suez à hauteur de 600 millions d'euros.

Les revenus de sous location associés aux droits d'usage ne sont pas significatifs.

NOTE 9 FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS

9.1 Actifs et passifs financiers

Les actifs et passifs financiers se composent principalement des éléments suivants :

- les "dettes financières" décrites en note 9.1.1 ;
- les « actifs financiers non courants et courants » décrits en note 9.1.2 ;
- la trésorerie active et passive ainsi que les équivalents de trésorerie décrits en 9.1.3 ;
- les instruments dérivés décrits en note 9.3.

9.1.1 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.

		Non courants		Courants		Total	
(en millions d'euros)	Notes	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022
Emprunts obligataires	9.1.1.1	9 705,3	17 721,5	1 309,5	1 474,0	**11 014,8**	19 195,5
Autres dettes financières	9.1.1.2	757,2	1 970,6	7 314,8	5 047,4	**8 072,0**	7 018,0
Dettes locatives IFRS 16	9.1.1.3	1 298,1	1 656,2	410,6	496,5	**1 708,7**	2 152,7
TOTAL DETTES FINANCIÈRES COURANTES ET NON COURANTES		**11 760,6**	**21 348,3**	**9 034,9**	**7 017,9**	**20 795,5**	**28 366,2**

Les postes « Variation des dettes financières courantes » au tableau des flux de trésorerie incluent principalement les remboursements d'emprunts obligataires courants à hauteur de -1 342 millions d'euro en 2022 ainsi que les augmentations et remboursements des autres dettes financières courantes à hauteur de -2 796 millions d'euros.

Le poste « Nouveaux emprunts et autres dettes non courantes » au tableau des flux de trésorerie inclut principalement les augmentations d'emprunts obligataires non courants pour un montant de 227 millions d'euros en 2022 ainsi que les augmentations des autres dettes financières non courantes pour un montant de 643 millions d'euros sur l'exercice.

9.1.1.1 Évolution des emprunts obligataires non courants

L'évolution des emprunts obligataires s'analyse donc comme suit :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Souscription	Remboursement	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de valeur (1)	Effets change	Reclassements non courant/courant	Autres mouvements	Au 31 décembre 2022
Emprunt obligataires non courants	9 705,3	226,5	-1 450,7	11 106,5	-501,8	84,2	-1 428,4	-20,1	17 721,5
Emprunt obligataires courants	1 309,5	-	-1 341,8	76,7	-	1,2	1 428,4	-	1 474,0
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES	11 014,8	226,5	-2 792,5	11 183,2	-501,8	85,4	0,0	-20,1	19 195,5

(1) les ajustements de valeurs sont enregistrés en produits et charges financiers.

Les **augmentations/souscriptions** correspondent principalement à une émission obligataire de 170 millions de dollars américain par Suez Water Inc. Utility le 10 novembre 2022 sous 2 tranches : une première de 35 millions de dollars américain à échéance 2042 et portant intérêt à 5.77%, et une deuxième de 135 millions de dollars américain à échéance 2052 et portant intérêt à 5.86%.

Les **remboursements** correspondent au remboursement de deux émissions obligataires arrivant à échéance en date du 30 mars 2022 pour 650 millions d'euros et du 24 mai 2022 pour 645 millions d'euros ainsi qu'une émission obligataire portée par VIGIE SA (ex Suez SA) à échéance le 24 juin 2022 pour un montant de 613 millions d'euros et de deux remboursements obligataires par anticipation d'une partie de la souche obligatoire GBP pour 538 millions de livres sterling (616 millions d'euros équivalents) le 19 octobre 2022 ainsi qu'une partie de la souche USD pour 111 millions de dollars américains (121 millions d'euros équivalents) le 18 novembre 2022.

Les **reclassements non courant/courant** de 1 428 millions d'euros concernent principalement la souche obligataire euro de maturité 4 octobre 2023 et 9 octobre 2023 pour un nominal de 600 millions d'euros et 376 millions d'euros respectivement.

Les **variations de périmètre de consolidation** sont relatives à l'acquisition de Suez pour 11 183 millions d'euros.

L'**effet de change** de 85 millions d'euros porte essentiellement sur la conversion au taux de clôture de la souche obligataire GBP à maturité 2037 de -28 millions d'euros équivalents au 31 décembre 2022, de la souche obligataire USD à maturité 2038 de 22 millions d'euros équivalents au 31 décembre 2022, et de la souche obligataire CNY à maturité 2023 de -9 millions d'euros équivalents au 31 décembre 2022. Il porte également sur l'emprunt obligataire portée par Suez Water Inc - Utility pour 65 millions d'euros, de la souche obligataire CLP acquise chez Suez portée par Aguas Andinas à maturité 2037 pour 55 millions et de la souche obligataire GBP acquise chez Suez à maturité 2030 pour -20 millions d'euros équivalents au 31 décembre 2022.

	Non courants		Courants		Total	
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022
Emprunts obligataires	**9 705,3**	**17 721,5**	**1 309,5**	**1 474,0**	**11 014,8**	**19 195,5**
• dont < 1 an	-	-	1 309,5	1 474,0	1 309,5	1 474,0
• dont 2-3 ans	1 786,3	3 085,7	-	-	1 786,3	3 085,7
• dont 4-5 ans	1 401,1	3 841,3	-	-	1 401,1	3 841,3
• dont > 5 ans	6 517,9	10 794,5	-	-	6 517,9	10 794,5

La ventilation des **emprunts obligataires non courants** par échéance est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022	Maturité 2 à 3 ans	4 à 5 ans	> 5 ans
Émissions publiques	8 521,8	16 969,7	2 361,8	3 832,5	10 775,4
Marché européen (i)	8 235,2	14 435,2	2 229,7	3 727,5	8 478,0
Marché américain (ii)	286,6	1 466,8	62,8	65,6	1 338,4
Marché Sud-Américain (iii)	-	1 067,7	69,3	39,4	959,0
Obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes (OCEANE)	710,0	706,7	706,7		
Panda	416,2	0,0			
Autres < 50 M€ en 2021 et 2022	57,3	45,1	17,2	8,8	19,1
EMPRUNTS OBLIGATAIRES NON COURANTS	9 705,3	17 721,5	3 085,7	3 841,3	10 794,5

(i) Marché européen : au 31 décembre 2022, le montant dans l'état de la situation financière consolidée des émissions obligataires réalisées dans le cadre du programme EMTN s'élève à 15 417 millions d'euros dont 14 435 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 645 millions d'euros à la clôture (part non courante) ;
(ii) Marché américain : au 31 décembre 2022, l'encours du nominal restant des obligations émises aux États-Unis est de 1 550 millions de dollars américains;
(iii) Marché Sud-américain : au 31 décembre 2022, l'encours du nominal restant des obligations émises au Chili est de 972 126 millions de peso chilien.

Les principales composantes de la **dette obligataire non courante** sont les suivantes :

Opération (Toutes les données sont exprimées en millions d'euros)	Date échéance finale	Devise	Nominal	Taux facial	Montant dans l'état de la situation financière consolidée
Série 12	25/11/2033	EUR	700	6,130 %	697
Série 24	29/10/2037	GBP	127	6,130 %	127
Série 29 (OPE)	30/03/2027	EUR	750	4,625 %	644
Série 31 (OPE)	1/10/2028	EUR	500	1,590 %	410
Série 34	1/4/2029	EUR	500	0,927%	499
Série 36	30/11/2026	EUR	650	1,496 %	609
Série 38	1/7/2030	EUR	750	1,940 %	749
Série 39	14/01/2024	EUR	750	0,892%	750
Série 40	15/01/2031	EUR	500	0,664%	499
Série 41	15/04/2028	EUR	700	1,250 %	698
Série 42	15/01/2032	EUR	500	0,800%	391
Série 43	14/01/2027	EUR	700	0,000 %	699
Série 4	22/7/2024	EUR	461	5,500 %	493
Série 18	3/4/2025	EUR	500	1,000 %	490
Série 16	10/9/2025	EUR	500	1,750 %	497
Série 25	9/6/2026	EUR	750	0,000 %	668
Série 23	2/4/2027	EUR	850	1,250 %	872
Série 3	8/6/2027	EUR	250	1,904 %	235
Série 17	19/5/2028	EUR	800	1,250 %	765
Série 19	3/4/2029	EUR	700	1,500 %	712
Série 13	21/5/2029	EUR	75	2,000 %	80
Série 15	1/7/2030	EUR	50	2,250 %	54
Série 21	17/9/2030	EUR	500	1,625 %	530
Série 9	2/12/2030	GBP	282	5,375 %	347
Série 22	14/10/2031	EUR	700	0,500 %	626
Série 20	21/9/2032	EUR	540	1,625 %	506
Série 10	25/3/2033	EUR	100	3,385 %	120
Série 24 VIGIE SA	14/5/2035	EUR	750	1,250 %	667
Total émissions obligataires (EMTN)	**N/A**	**N/A**	**14 935**	**N/A**	**14 434**
Série USD Tranche 3	1/6/2038	USD	177	6,750 %	191
VUR Senior Notes 2015 Series C	31/8/2035	USD	117	4,090 %	117
VUR Senior Notes 2019 Series A	6/11/2034	USD	141	2,940 %	141
VUR Private Placement 2021 B	10/11/2061	USD	113	3,140 %	113
VUR Private Placement 2022 B	10/11/2052	USD	127	5,860 %	127
Autres emprunts obligataires en dollars <100 M€	N/A	USD	778	N/A	778
Total émissions publiques en dollars	**N/A**	**N/A**	**1 453**	**N/A**	**1 467**
Bonos 1352 Inv. Institucionales AFR O E07	12/12/2037	CLP	142	2,700 %	142
Autres emprunts obligataires en peso chilien <100 M€	N/A	CLP	926	N/A	926
Total émissions en peso chilien	**N/A**	**N/A**	**1 068**	**N/A**	**1 068**
Obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes (OCEANE)	1/1/2025	EUR	700	N/A	707
Total Obligations convertibles ou échangeables en actions nouvelles ou existantes (OCEANE)	**N/A**	**N/A**	**700**	**N/A**	**707**
Emprunt obligataire Stirling Water Seafield Finance	26/9/2026	GBP	25	5,822 %	25
Total principaux emprunts obligataires	**N/A**	**N/A**	**17 113**	**N/A**	**17 701**
Total autres emprunts obligataires	**N/A**	**N/A**		**N/A**	**20**
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES NON COURANTS	**N/A**	**N/A**		**N/A**	**17 721**

9.1.1.2 Évolution des autres dettes financières

(en millions d'euros)	Non courants		Courants		Total	
	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022
Autres dettes financières	**757,2**	**1 970,6**	**7 314,8**	**5 047,4**	**8 072,0**	**7 018,0**
• dont < 1 an	-	-	7 314,8	5 047,4	7 314,8	5 047,4
• dont 2-3 ans	257,1	892,8	-	-	257,1	892,8
• dont 4-5 ans	157,9	253,5	-	-	157,9	253,5
• dont > 5 ans	342,2	824,3	-	-	342,2	824,3

L'évolution des autres **dettes financières** au cours de l'exercice **2022** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	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 2022
Autres dettes financières non courantes	757,2	453,2	794,9	21,9	1,1	-85,5	-	27,7	1 970,6
Autres dettes financières courantes	7 314,8	-2 841,9	422,0	-28,9	90,7	85,5	0,0	5,2	5 047,4
AUTRES DETTES FINANCIÈRES	**8 072,0**	**-2 388,7**	**1 216,9**	**-7,0**	**91,8**	**0,0**	**0,0**	**32,9**	**7 018,0**

Les **autres dettes financières non courantes** concernent principalement les dettes portées par :

- la France et déchets spéciaux Europe pour 34 millions d'euros dont 17 millions d'euros chez Sarpi ;
- le Reste du monde pour 754 millions d'euros dont :
  - Redal au Maroc (Eau) pour respectivement 63 millions d'euros, sans recours, au 31 décembre 2022, contre 49 millions d'euros au 31 décembre 2021;
  - International Water Services Guayaquil Interagua en Equateur (Eau) pour 71 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 73 millions d'euros au 31 décembre 2021 ;
  - Aguas Andinas au Chili pour 264 millions d'euros;
- l'Europe hors France pour 793 millions d'euros dont l'Allemagne pour 385 millions d'euros, dont notamment :
  - Braunschweig en Allemagne pour 325 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 235 millions d'euros au 31 décembre 2021;
  - Stadtwerke Gorlitz pour 46 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 40 millions d'euros au 31 décembre 2021 ;
  - mais également portée par la partie acquise Agbar en Espagne pour 127 millions d'euros;
  - CHP Energia en Hongrie pour 231 millions d'euros ;
- les Technologies de l'Eau pour 382 millions d'euros s'expliquant principalement par l'entrée dans le périmètre de WTS ;
- certaines filiales du segment Autres pour 7 millions d'euros.

Les **autres dettes financières courantes** s'élèvent à 5 047 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 7 315 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Les **variations nettes** des autres dettes financières courantes au cours de l'exercice 2022 s'expliquent principalement par le remboursement d'une partie des billets de trésorerie chez Veolia Environnement pour 1 958 millions d'euros, et par le remboursement de deux emprunts bancaires court terme pour un total de 700 millions d'euros.

Au 31 décembre 2022, les autres dettes financières courantes proviennent principalement de Veolia Environnement pour 4 072 millions d'euros (dont billets de trésorerie pour 3 921 millions d'euros, intérêts courus sur dettes pour 151 millions d'euros).

9.1.1.3 Dettes locatives IFRS 16

Les principes de reconnaissance et d'évaluation des dettes locatives sont décrits en note 8.4.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	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 2022
Dettes locatives IFRS 16 non courantes	1 298,1	400,5	478,8	1,0	6,1	-533,5	4,8	0,4	1 656,2
Dettes locatives IFRS 16 courantes	410,6	-552,9	101,2	0,5	0,6	533,5	2,4	0,6	496,5
DETTES LOCATIVES IFRS 16	1 708,7	-152,4	580,0	1,5	6,7	0,0	7,2	1,0	2 152,7

Les dettes locatives IFRS 16 se détaillent comme suit par segment opérationnel :

	Au 31 décembre 2021 retraité*	Au 31 décembre 2022		
(en millions d'euros)	Dettes locatives IFRS 16	Dettes locatives IFRS 16 non courantes	Dettes locatives IFRS 16 courantes	Dettes locatives IFRS 16
France et déchets spéciaux Europe	612,2	495,8	165,1	660,9
Europe hors France	501,8	486,0	124,0	610,0
Reste du monde	390,7	498,9	125,0	623,9
Technologies de l'Eau	103,1	123,4	48,6	172,0
Autres	100,9	52,1	33,8	85,9
DETTES LOCATIVES IFRS 16	1 708,7	1 656,2	496,5	2 152,7

(*) Conformément à la norme IFRS 8, les informations financières sectorielles publiées en 2021 sont retraitées selon les nouveaux segments.

La ventilation des dettes locatives IFRS 16 par type d'actif est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022
Immobilier	66,2 %	65,5 %
Installations techniques, matériels et Outillages	21,3 %	18,9 %
Matériel roulant, et autres matériels de transport	12,5 %	15,6 %

La ventilation des dettes locatives IFRS 16 par échéance est la suivante :

	Non courants		Courants		Total	
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022
Dettes locatives IFRS 16	**1 298,1**	**1 656,2**	**410,6**	**496,5**	**1 708,7**	**2 152,7**
• dont 1 an	-	0,0	410,6	496,5	410,6	496,5
• dont 2 ans	362,4	468,0	-	-	362,4	468,0
• dont 3 ans	221,8	244,1	-	-	221,8	244,1
• dont 4 ans	161,9	178,1	-	-	161,9	178,1
• dont 5 ans	103,6	170,5	-	0,0	103,6	170,5
• > 5 ans	448,4	595,5	-	-	448,4	595,5

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022
Remboursement des dettes locatives IFRS 16	578,5	683,3
Intérêts sur dettes locatives IFRS 16	28,2	52,5
Loyers des contrats exemptés et loyers variables	14,4	14,6
LOYERS DE LA PÉRIODE	621,1	750,4

9.1.1.4 Ventilation des dettes financières non courantes et courantes par devise

La ventilation des dettes financières par devise à l'origine (avant swaps de change) est la suivante :

- la dette en euros s'élève à 22 098 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 16 880 millions d'euros au 31 décembre 2021 ;
- la dette en livres Sterling s'élève à 687 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 995 millions d'euros au 31 décembre 2021 ;
- la dette en dollars américains s'élève à 2 440 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 1 507 millions d'euros au 31 décembre 2021 ;
- la dette en pesos chiliens (Aguas Andinas) s'élève à 1 422 millions d'euros au 31 décembre 2022.

9.1.2 Actifs financiers non courants

Les actifs financiers comprennent les prêts et les créances, les actifs liquides, les actifs financiers liés au financement, les autres actifs financiers, les instruments dérivés actifs et la trésorerie et équivalents de trésorerie.

Lors de leur comptabilisation initiale, les actifs financiers sont évalués à leur juste valeur majorée des coûts de transaction lorsque les actifs concernés ne sont pas évalués ultérieurement à leur juste valeur par le résultat. Pour les actifs évalués à leur juste valeur par le résultat, les coûts de transaction sont enregistrés directement en résultat.

À la date d'acquisition, le Groupe détermine la classification de l'actif financier en fonction des caractéristiques de l'instrument et du modèle de gestion dans l'une des catégories comptables prévues par la norme IFRS 9.

Actifs évalués au coût amorti

Les actifs financiers sont évalués au coût amorti lorsque leur recouvrement est assuré par l'encaissement de flux de trésorerie contractuels (remboursements de principal et intérêts sur le capital restant dû).

Ces actifs correspondent aux créances rattachées à des participations, actifs financiers opérationnels, autres prêts et créances, et créances commerciales. Ils sont initialement comptabilisés à la juste valeur puis au coût amorti calculé selon la méthode du TIE.

Conformément à la norme IFRS 9, ces actifs sont dépréciés d'un montant correspondant aux pertes de crédit attendues. La perte de valeur est enregistrée en autres revenus et charges financiers.

Actifs évalués à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global recyclable

Cette catégorie comprend les actifs financiers dont le recouvrement est assuré par l'encaissement de flux de trésorerie contractuels (remboursements de principal et intérêts sur le capital restant dû) ou bien par des transactions de vente.

La variation de valeur de ces actifs est enregistrée directement en autres éléments du résultat global, à l'exception des produits d'intérêts et des dividendes qui sont comptabilisés en autres revenus et charges financiers. Les variations de juste valeur sont reclassées en résultat lors de la cession des actifs.

Actifs évalués à la juste valeur en contrepartie des autres éléments du résultat global non recyclable

Cette catégorie comprend les instruments de capitaux propres non détenus à des fins de trading. Il s'agit principalement des titres de participation non consolidés.

La variation de valeur de ces actifs est enregistrée directement en autres éléments du résultat global, à l'exception des produits d'intérêts et des dividendes qui sont comptabilisés en autres revenus et charges financiers. Aucun reclassement en résultat des variations de valeur de ces actifs n'est opéré au moment de la cession des actifs.

La juste valeur correspond au prix de marché pour les titres cotés ou à une estimation de la juste valeur pour les titres non cotés, déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque titre. Pour les titres de participation qui n'ont pas de prix cotés sur un marché actif et dont la juste valeur ne peut être évaluée de façon fiable, le Groupe retient dans ce cas le coût historique déduction faite de toute dépréciation éventuelle.

Actifs évalués à la juste valeur par le résultat

Cette catégorie comprend :

- les actifs financiers dont l'objectif de détention ne correspond ni à l'encaissement des flux de trésorerie contractuels, ni à une cession de ces actifs, et pour lesquels les flux attendus ne correspondent pas uniquement à des remboursements de principal et des versements d'intérêts ;
- les actifs désignés à la juste valeur sur option. Il s'agit principalement du portefeuille d'OPCVM de trésorerie dont la gestion et la performance sont fondées sur la juste valeur.

La variation de valeur de ces actifs est enregistrée en autres revenus et charges financiers.

Pour les dérivés conclus à des fins de transaction, les gains et pertes nets correspondent aux flux échangés et à la variation de valeur de l'instrument.

9.1.2.1 Autres actifs financiers non courants et courants

Les autres actifs financiers courants et non courants se décomposent comme suit :

	Non courants		Courants		Total	
(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022
Montant brut	476,9	557,7	240,7	576,6	717,6	1 134,3
Pertes de valeur	-70,4	-96,7	-30,2	-31,3	-100,6	-128,0
ACTIFS FINANCIERS NETS RELATIFS À DES PRÊTS ET CRÉANCES	406,5	461,0	210,5	545,3	617,0	1 006,3
AUTRES ACTIFS FINANCIERS	13,5	12,9	349,8	0,4	363,3	13,3
ACTIFS LIQUIDES ET ACTIFS FINANCIERS LIÉS AU FINANCEMENT (1)	11,2	9,3	960,7	1 667,9	971,9	1 677,2
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NETS	431,2	483,2	1 521,0	2 213,5	1 952,2	2 696,7

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

9.1.2.2 Évolution des autres actifs financiers non courants

L'évolution de la valeur des autres actifs financiers non courants au cours de l'exercice **2022** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Variation de l'activité	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de la valeur	Pertes de valeurs*	Effets de change	Reclassement non courant/ courant	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouvements **	Au 31 décembre 2022
Montant brut	476,9	-1,7	94,6	0,0	4,8	-0,7	-39,7	43,8	-20,3	557,7
Pertes de valeur	-70,4	-	-1,3	-	-20,7	-2,5	-	0,0	-1,8	-96,7
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS,RELATIFS À DES PRÊTS ET CRÉANCES	406,5	-1,7	45,7	0,0	-15,9	-3,2	-39,7	43,8	-22,1	461,0
AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	13,5	20,9	0,7	0,0	-1,1	0,1	-0,1	0,0	-21,1	12,9
ACTIFS LIQUIDES ET ACTIFS FINANCIERS LIÉS AU FINANCEMENT	11,2	1,8	0,0	0,0	0,0	0,7	-4,3	0,0	-0,1	9,3
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS	431,2	21,0	94,0	0,0	-17,0	-2,3	-44,1	43,8	-43,4	483,2

(*) Les pertes de valeurs sont enregistrées en produits et charges financiers.
(**) Part des réassureurs.

Actifs financiers non courants relatifs à des prêts et créances

Au 31 décembre 2022, 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 millions d'euros, contre 45 millions d'euros au 31 décembre 2021 (voir aussi note 6.2.4.1).

Autres actifs financiers non courants

Ces derniers sont classés dans la catégorie « Actifs évalués à la juste valeur par le résultat » selon les principes détaillés en note 9.1.2.

Les autres actifs financiers détenus par le Groupe dans des pays considérés à risque par le FMI, ne représentent pas de montants significatifs.

9.1.2.3 Évolution des actifs financiers courants

L'évolution des autres actifs financiers courants au cours de l'exercice **2022** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Variation de l'activité	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de la valeur	Pertes de valeurs *	Effets de change	Reclassement non courant/ courant	Reclassement en actifs destinés à la vente	Autres mouvements **	Au 31 décembre 2022
Montant brut	240,7	-484,0	789,0	-	40,2	-15,8	6,9	-	-0,5	576,6
Pertes de valeur	-30,2	-	-36,1	-	36,0	-1,1	-	-	0,1	-31,3
ACTIFS FINANCIERS COURANTS NETS,RELATIFS À DES PRÊTS ET CRÉANCES	**210,5**	**-484,0**	**752,9**	**0,0**	**76,2**	**-16,9**	**6,9**	**0,0**	**-0,4**	**545,3**
Montant brut	349,8	-382,0	35,6	0,2	-	-0,1	0,1	-2,8	-0,4	0,4
Pertes de valeur	-	-	-	-	0,0	0,0	-	-	0,0	0,0
AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	**349,8**	**-382,0**	**35,6**	**0,2**	**0,0**	**-0,1**	**0,1**	**-2,8**	**-0,4**	**0,4**
Montant brut	960,7	703,3	-	-	-	-0,3	4,3	-	-0,1	1 667,9
Pertes de valeur	-	-	-	-	-	-	-	-	0,0	-
ACTIFS LIQUIDES ET ACTIFS FINANCIERS LIÉS AU FINANCEMENT	**960,7**	**703,3**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**-0,3**	**4,3**	**0,0**	**-0,1**	**1 667,9**
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS NETS	**1 521,0**	**-162,6**	**788,5**	**0,2**	**76,2**	**-17,3**	**11,3**	**-2,8**	**-0,9**	**2 213,5**

(*) Les pertes de valeurs sont enregistrées en produits et charges financiers.
(**) Part des réassureurs.

Au 31 décembre 2022, les actifs liquides et les actifs financiers liés au financement sont principalement constitués par des placements de maturité initiale supérieure à trois mois, facilement convertibles en trésorerie, et gérés dans le cadre d'un objectif de liquidité tout en conservant un faible risque en capital.

Leur évolution sur l'année 2022 est liée notamment à l'optimisation de la gestion de la trésorerie du Groupe.

Le traitement comptable des autres actifs financiers courants relatifs à des prêts et créances est conforme à celui requis pour les actifs évalués au coût amorti. Les autres actifs financiers sont classés dans la catégorie « Actifs évalués à la juste valeur par le résultat » selon les principes détaillés en note 9.1.2.

9.1.3 Trésorerie et équivalents de trésorerie et trésorerie passive

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent tous les soldes en espèce, certains dépôts à terme, les titres de créances négociables ainsi que les OPCVM monétaires.

Les équivalents de trésorerie sont détenus dans le but de faire face aux engagements de trésorerie à court terme. Pour qu'un placement puisse être considéré comme un équivalent de trésorerie, il doit être facilement convertible, en un montant de trésorerie connu et être soumis à un risque négligeable de changement de valeur respectant ainsi les critères d'IAS 7.

Les dépôts à terme et les titres de créances négociables présentent des caractéristiques respectant les critères requis par IAS 7 lorsque leur rémunération est assise sur des taux monétaires court terme (de type Eonia) et leur maturité inférieure à 3 mois (contractuellement ou du fait d'une option de sortie anticipée au minimum tous les 3 mois détenue à coût faible voire nul, sans perte en capital ni rémunération perçue nette de la pénalité de sortie anticipée inférieure à celle d'un placement à court terme).

Les OPCVM classés dans la rubrique « équivalent de trésorerie » sont conformes au règlement de l'UE 2017/1131 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2017 relatif aux fonds monétaires et sont présumés remplir les critères définis par IAS 7 d'équivalents de trésorerie.

En effet, ces OPCVM sont liquidables à la demande quotidiennement ce qui leur confère des attributs de placement court terme, hautement liquides et facilement convertibles en un montant connu de trésorerie. Ces instruments n'ont pas pour objectif d'être détenus plus de trois mois et affichent une rentabilité similaire au taux interbancaire EONIA (European Overnight Index Average) limitant ainsi la sensibilité aux taux d'intérêts. La régularité de la progression de leur performance ne les soumet pas à un risque significatif de changement de valeur.

Les découverts bancaires remboursables à vue qui font partie intégrante de la gestion de trésorerie du Groupe constituent une composante de la trésorerie et des équivalents de trésorerie pour les besoins du tableau des flux de trésorerie.

La trésorerie et les équivalents de trésorerie sont évalués à la juste valeur par résultat. La note 9.2.1 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.

9.1.3.1 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 **2022** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Variation de l'activité	Variation de périmètre de consolidation	Ajustement de juste valeur (1)	Effets de change	Reclassement en actifs/ passifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2022
Disponibilités	1 475,8	-1 234,2	2 370,5	-	125,4	18,3	62,8	2 818,6
Équivalents de trésorerie	9 042,9	-4 209,3	1 426,2	-	-66,5	-	0,3	6 193,6
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	10 518,7	-5 443,5	3 796,7	-	58,9	18,3	63,1	9 012,2
TRÉSORERIE PASSIVE	241,9	-132,0	96,8	-	14,5	-4,5	-3,1	213,6
Trésorerie nette	**10 276,8**	**-5 311,5**	**3 699,9**	**0,0**	**44,4**	**22,8**	**66,2**	**8 798,6**

(1) Les ajustements de valeurs sont enregistrées en produits et charges financiers.

La trésorerie et équivalents de trésorerie s'élèvent à 9 012 millions d'euros, dont 355 millions d'euros « soumis à restriction » au 31 décembre 2022.

Le cash restreint se décompose comme suit : 163 millions d'euros liés à des restrictions juridiques contractuelles (en particulier pour les activités de réassurance du Groupe), 56 millions d'euros adossés au service de paiement de dettes financières locales, et 136 millions d'euros relatifs à des filiales situées dans des pays soumis à contrôle des changes.

La trésorerie a diminué de 1,5 milliards d'euros sur l'exercice 2022, ce qui s'explique principalement d'une part par l'opération de financement de la prise de contrôle de Suez pour 1,3 milliard d'euros net de la cession du nouveau Suez puis d'autre part par le remboursement de diverses souches obligataires pour 2.6 milliards d'euros (cf note 9.1.1.1 pour plus de détails), ainsi que le remboursement de titres super subordonnés à durée indéterminée (hybrides) pour 500 millions d'euros, et par le remboursement d'une partie des billets de trésorerie pour 2 milliards d'euros. Cette diminution est en partie compensée par l'entrée de périmètre de Suez pour 2.6 milliards d'euros, et par le produit de la cession des activités de déchets de l' ex Suez au Royaume Uni pour 2.3 milliards d'euros

Au 31 décembre 2022, les disponibilités sont détenues par les activités en France et déchets spéciaux Europe à hauteur de 97 millions d'euros, l'Europe hors France à hauteur de 613 millions d'euros, le Reste du monde à hauteur de 871 millions d'euros, les Technologies de l'eau à hauteur de 580 millions d'euros, le segment Autres à hauteur de 657 millions d'euros (dont Veolia Environnement à hauteur de 583 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 9.3.2 « Gestion du risque de liquidité » donne la ventilation par nature des placements.

Au 31 décembre 2022 les équivalents de trésorerie sont détenus essentiellement par Veolia Environnement à hauteur de 5 645 millions d'euros dont des OPCVM monétaires pour 3 680 millions d'euros, et des dépôts à terme pour 1 964 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.

9.1.3.2 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.

9.2 Juste valeur des actifs et passifs financiers

9.2.1 Principes

L'évaluation et la comptabilisation des actifs et passifs financiers sont définies par la norme IFRS 9. L'évaluation à la juste valeur intègre notamment le risque de non-exécution du Groupe ou des contreparties, déterminé sur la base de probabilités de défaut issues de la table des agences de notation.

La juste valeur de tous les actifs et passifs financiers est déterminée à la clôture soit à des fins de comptabilisation soit à des fins d'informations données en annexes.

La juste valeur est déterminée, soit :

i. en fonction de prix cotés sur un marché actif (niveau 1) ;

ii. 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) ;

iii. 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.

9.2.2 Actifs financiers

Le tableau ci-dessous présente la valeur nette comptable et la juste valeur des actifs financiers du Groupe, regroupés selon les catégories définies par la norme IFRS 9, au 31 décembre 2022.

									Au 31 décembre 2022
		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		
(en millions d'euros)	Note	Total	Actifs à la juste valeur par les autres éléments du résultat global	Actifs au coût amorti	Actifs à la juste valeur par le compte de résultat consolidé	Total	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Titres de participation non consolidés		112,5	112,5	0,0	0,0	112,5	0,0	112,5	0,0
Actifs financiers opérationnels courants et non courants	Note 6.4	1 376,6	0,0	1 376,6	0,0	1 407,2	0,0	1 407,2	0,0
Autres actifs financiers non courants	Note 9.1.2	483,2	0,0	483,2	0,0	483,2	0,0	483,2	0,0
Créances clients	Note 6.3	10 328,2	0,0	10 328,2	0,0	10 328,3	0,0	10 328,3	0,0
Autres créances d'exploitation courantes	Note 6.3	1 951,6	0,0	1 951,6	0,0	1 951,6	0,0	1 951,6	0,0
Autres actifs financiers courants	Note 9.1.2	2 213,5	0,0	2 213,5	0,0	2 213,5	0,0	2 213,5	0,0
Instruments dérivés courants et non courants	Note 9.3	762,2			762,2	762,2		594,7	167,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Note 9.1.3	9 012,2			9 012,2	9 012,2	2 823,0	6 189,2	0,0
TOTAL		26 240,0	112,5	16 353,1	9 774,4	26 270,7	2 823,0	23 280,2	167,5

La trésorerie et les équivalents de trésorerie de niveau 2 sont principalement composés de titres de créances négociables et de dépôts à terme.

9.2.3 Passifs financiers

Le tableau ci-dessous présente la valeur nette comptable et la juste valeur des passifs financiers regroupés selon les catégories définies par la norme IFRS 9, au 31 décembre 2022.

									Au 31 décembre 2022
		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
Emprunts et autres passifs financiers									
Emprunts obligataires non courants	Note 9.1.1	17 721,5	17 721,5	0,0	0,0	14 506,1	13 815,9	690,2	0,0
Emprunts obligataires courants	Note 9.1.1	1 474,0	1 474,0	0,0	0,0	1 474,0	1 474,0	0,0	0,0
Dettes financières non courantes	Note 9.1.1	1 970,6	1 970,6	0,0	0,0	1 518,9	0,0	1 518,9	0,0
Dettes financières courantes	Note 9.1.1	5 047,4	5 047,4	0,0	0,0	5 047,4	0,0	5 047,4	0,0
Dettes locatives IFRS 16 non courantes	Note 9.1.1	1 656,2	1 656,2	0,0	0,0	1 656,2	0,0	1 656,2	0,0
Dettes locatives IFRS 16 courantes	Note 9.1.1	496,5	496,5	0,0	0,0	496,5	0,0	496,5	0,0
Trésorerie passive	Note 9.1.3	213,6	213,6	0,0	0,0	213,6	0,0	213,6	0,0
Dettes fournisseurs	Note 6.3	8 080,6	8 080,6	0,0	0,0	8 080,6	0,0	8 080,6	0,0
Passifs du domaine concédé courants et non courants	Note 6.5	1 923,7	1 923,7	0,0	0,0	1 923,7	0,0	1 923,7	0,0
Instruments dérivés courants et non courants	Note 9.3	1 603,6	1 603,6	0,0	0,0	1 603,6	0,0	1 603,6	0,0
Autres dettes d'exploitation	Note 6.3	8 568,5	8 568,5	0,0	0,0	8 568,5	0,0	8 568,5	0,0
TOTAL		48 756,2	48 756,2	0,0	0,0	45 089,1	15 289,9	29 799,2	0,0

9.2.4 Compensation des actifs et passifs financiers

Au 31 décembre 2022, 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 2022, ces dérivés sont comptabilisés à l'actif pour un montant de 762 millions d'euros et au passif pour un montant de 1 604 millions d'euros dans l'état de la situation financière consolidée du Groupe.

9.3 Risques de marché et instruments financiers

Dans le cadre de ses activités opérationnelles et financières, le Groupe est exposé à différents risques financiers pour lesquels il a mis en place des règles de gestion :

- les risques de marché : risque de taux d'intérêt, risque de change et risque sur matières premières ;
- le risque de liquidité ;
- le risque de crédit.

Le risque action est présenté dans les notes 9.1.3.2 et 10.2.2.2.

Instruments dérivés

Pour couvrir son exposition aux risques de marché, Veolia utilise des produits dérivés dont la plupart sont qualifiés d'instrument de couverture.

Les instruments dérivés sont évalués à leur juste valeur dans l'état de la situation financière consolidée. Sauf exception détaillée ci-dessous, la variation de juste valeur des instruments dérivés est enregistrée en contrepartie du compte de résultat consolidé. Les justes valeurs des dérivés sont estimées à partir des modèles de valorisations communément utilisés prenant en compte les données issues des marchés actifs.

Les gains et pertes nets des instruments à la juste valeur par le compte de résultat consolidé correspondent aux flux échangés et à la variation de valeur de l'instrument.

La comptabilité de couverture est applicable si :

- la relation de couverture est clairement définie et documentée à la date de sa mise en place ;
- l'efficacité de la relation de couverture est démontrée dès son origine puis par la vérification régulière de la corrélation entre la variation de la valeur de marché de l'instrument de couverture et celle de l'élément couvert. La fraction inefficace de la couverture est systématiquement enregistrée en résultat.

Les types de relations de comptabilité de couverture actuellement mis en œuvre par le Groupe répondent aux exigences de la norme IFRS 9 et sont alignés sur la stratégie et les objectifs de gestion du risque du Groupe.

Dans ces relations de couverture, l'efficacité du dérivé est évaluée en utilisant la méthode des dérivés hypothétiques : le dérivé désigné dans chaque relation de couverture doit permettre de compenser les variations des flux de trésorerie de l'élément couvert.

Les principales sources d'inefficacité sont les suivantes :

- effet du risque de crédit du Groupe et des contreparties sur la juste valeur des instruments de couverture qui n'est pas reflété dans la variation de la juste valeur des éléments couverts (change, taux et matières premières). Conformément à IFRS 13, la mesure du risque de crédit sur instruments dérivés est effectuée de manière régulière. L'absence de matérialité n'a jamais donné lieu à constatation d'un ajustement à ce titre ;
- modifications du calendrier et du montant des flux attendus des transactions couvertes pour le risque de change transactionnel.

Les variations de juste valeur d'une période à l'autre sont comptabilisées de manière différente selon le type de comptabilité de couverture appliqué.

La couverture de juste valeur permet de couvrir l'exposition aux variations de la juste valeur de la totalité ou d'une partie d'un actif ou passif comptabilisé affectant le résultat net présenté. Les variations de juste valeur de l'instrument de couverture sont enregistrées en résultat de la période. De manière symétrique, la variation de valeur de l'élément couvert attribuable au risque couvert est enregistrée au compte de résultat de la période (et ajuste la valeur de l'élément couvert). Ces deux réévaluations se compensent au sein des mêmes rubriques du compte de résultat, au montant près de la « part inefficace » de la couverture.

La couverture de flux de trésorerie permet de couvrir l'exposition aux variations de flux de trésorerie d'un actif ou passif comptabilisé ou d'une transaction prévue et hautement probable affectant le résultat net présenté. Pour les couvertures de flux de trésorerie, la partie efficace de la variation de juste valeur de l'instrument de couverture est enregistrée directement en autres éléments du résultat global, la variation de juste valeur du sous-jacent n'étant pas enregistrée dans l'état de la situation financière consolidée. La variation de valeur de la part inefficace est comptabilisée quant à elle en résultat. Les montants enregistrés en autres éléments du résultat global sont reclassés en résultat du ou des mêmes périodes que celles au cours desquelles l'actif acquis ou le passif émis affecte le résultat.

La couverture d'un investissement net à l'étranger couvre l'exposition au risque de change de l'actif net (y compris les prêts considérés comme faisant partie de l'investissement) de l'activité à l'étranger (IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères »). Pour ce type de couverture, la partie des profits ou des pertes sur l'instrument de couverture qui est considérée comme efficace est comptabilisée en autres éléments du résultat global dans les écarts de conversion, la partie inefficace étant comptabilisée dans le compte de résultat consolidé. Le profit ou la perte inscrit dans les écarts de conversion est comptabilisé en résultat lors de la sortie de l'investissement à l'étranger.

Certaines opérations conformes à la politique de gestion des risques de taux et de change du Groupe mais ne répondant pas aux critères de la comptabilité de couverture sont comptabilisées comme des instruments à des fins de transaction/non qualifiés de couverture.

Pour les couvertures de change, le Groupe désigne uniquement la composante « spot » des instruments dérivés pour couvrir son risque de change. Le report-déport des contrats de couverture est exclu de la relation de couverture et est comptabilisé séparément dans le coût de financement, l'option du « coût de la couverture » n'ayant pas été retenue.

Sur les **matières premières**, les contrats d'achats/ventes sont généralement traités en dehors du champ d'application d'IFRS 9 (traitement own-use), à l'exception de certaines opérations spécifiques sur l'électricité, le charbon et le gaz. Pour ces opérations spécifiques, la comptabilité de couverture de flux de trésorerie est systématiquement privilégiée.

La qualification en « own-use » est démontrée lorsque les conditions suivantes sont réunies :

- les volumes achetés ou vendus au titre de ces contrats correspondent à des besoins d'exploitation de la filiale ;
- les contrats ne donnent pas lieu à un règlement net au sens de la norme IFRS 9 et, en particulier, une livraison physique intervient systématiquement ;
- les contrats ne sont pas assimilables à des ventes d'options au sens de la norme IFRS 9.

Les instruments de couverture de matières premières entrant dans le champ d'application de la norme IFRS 9 sont des instruments dérivés et sont évalués à leur juste valeur, le plus souvent établie à partir de données observables. La variation de juste valeur et l'impact net du dénouement des opérations sont comptabilisés en résultat opérationnel.

9.3.1 Gestion des risques de marchés

Pour gérer et réduire ses expositions aux risques, Veolia a recours à des instruments financiers dérivés : la direction financements et trésorerie de Veolia Environnement est directement responsable de la mise en place et du suivi de ces couvertures tandis que le contrôle des opérations et le suivi des limites permettant d'assurer la sécurité des opérations traitées sont placés sous la responsabilité des équipes middle et back-office de la direction financière.

La juste valeur dans l'état de la situation financière consolidée des instruments financiers dérivés est la suivante :

		Au 31 décembre 2021		Au 31 décembre 2022	
(en millions d'euros)	Notes	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés de taux	9.3.1.1	**29,1**	**0,6**	**69,3**	**633,8**
Couvertures de juste valeur		22,2	-	0,0	633,6
Couvertures de flux de trésorerie		6,8	0,2	68,8	0,1
Dérivés non qualifiés de couverture		0,1	0,4	0,5	0,1
Instruments dérivés de change	9.3.1.2	**160,1**	**209,8**	**342,9**	**385,8**
Couvertures d'investissements nets		7,5	40,5	77	45
Couvertures de juste valeur		59,1	35,1	174,7	129,7
Couvertures de flux de trésorerie		10,4	6,7	21,2	44,8
Dérivés non qualifiés de couverture		83,1	127,5	70	166,3
Instruments dérivés de matières premières	9.3.1.3	**244,2**	**119,9**	**350,0**	**584,0**
TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS		433,4	330,3	762,2	1 603,6
Dont instruments dérivés non courants		**88,5**	**68,8**	**127,8**	**720,2**
Dont instruments dérivés courants		**344,9**	**261,5**	**634,4**	**883,4**

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 9.2.1) se répartissent de la manière suivante :

	Au 31 décembre 2022		Niveau 2 (en %)		Niveau 3 (en %)	
(en millions d'euros)	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés de taux	69,3	633,8	100,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
Instruments dérivés de change	342,9	385,8	100,0 %	100,0 %	0,0 %	0,0 %
Instruments dérivés de matières premières	350,0	584,0	52.1%	100,0 %	47.9%	100,0 %
TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS	762,2	1 603,6	78,0 %	100,0 %	22,0 %	100,0 %

Les instruments dérivés évalués sur la base de modèles internes avec certains paramètres non observables sont notamment des instruments dérivés sur électricité (cf. note 9.3.1.3) 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.

	Au 31 décembre 2021		Niveau 2 (en %)		Niveau 3 (en %)	
(en millions d'euros)	Actif	Passif	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés de taux	29,1	0,6	100,0 %	100,0 %	-	-
Instruments dérivés de change	160,1	209,8	100,0 %	100,0 %	-	-
Instruments dérivés de matières premières	244,2	119,9	86,6 %	92,7 %	13,4 %	7,3 %
TOTAL DES INSTRUMENTS DÉRIVÉS	433,4	330,3	92,5 %	97,4 %	7,5 %	2,6 %

9.3.1.1 Gestion du risque de taux d'intérêt

La politique de gestion du risque de taux est centralisée. La structure de financement du Groupe expose naturellement celui-ci aux risques de variation des taux d'intérêt. Ainsi, la position de trésorerie couvre les dettes à taux variables impactant les résultats financiers en fonction de l'évolution des taux d'intérêt.

La dette à court terme est principalement indexée sur des indices de taux court (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.

Veolia gère une position taux fixe/taux variable par devise afin de limiter l'impact des variations d'intérêts sur son résultat tout en optimisant le coût de sa dette, et utilise pour cela des instruments fermes et optionnels d'échanges de taux d'intérêt. Le Groupe détermine l'existence d'une relation économique entre l'instrument de couverture et l'élément couvert sur la base des taux d'intérêt de référence, de la fréquence des coupons, de la devise ainsi que des nominaux.

Ces contrats d'échanges de taux utilisés peuvent être désignés comme instrument de couverture dans une relation de couverture de juste valeur ou de flux futurs de trésorerie.

Le tableau ci-dessous présente l'exposition au risque de taux de la dette brute (définie comme étant la somme des dettes financières non courantes, des dettes financières courantes et de la trésorerie passive) avant et après couverture économique.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021 Encours	Au 31 décembre 2021 % dette totale	Au 31 décembre 2022 Encours	Au 31 décembre 2022 % dette totale
Taux fixe	14 153,7	67,3 %	22 502,2	77,0 %
Taux variable	6 862,2	32,7 %	6 722,8	23,0 %
Dette brute avant couverture	**21 015,9**	**100,0 %**	**29 225,0**	**100,0 %**
Taux fixe	13 925,3	66,2 %	17 607,0	61,6 %
Taux variable	7 112,2	33,8 %	10 972,8	38,4 %
Dette brute après couverture et réévaluation à la juste valeur des dettes à taux fixe	**21 037,5**	**100,0 %**	**28 579,8**	**100,0 %**
Imputation de la juste valeur des dérivés de couverture (actifs)/passifs	**-13,0**		**599,6**	
DETTE BRUTE AU COÛT AMORTI	**21 024,5**		**29 179,4**	

Au 31 décembre 2022, 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 2022, le Groupe dispose d'une trésorerie et équivalents de trésorerie de 9 012 millions d'euros dont la rémunération est indexée pour l'essentiel sur les taux variables.

Le Groupe gère son exposition aux variations de taux d'intérêt à partir de la dette financière brute à taux variable nette des disponibilités.

La position nette variable du Groupe après prise en compte des instruments de couverture de la dette (position passive) est de -283 millions d'euros dont 6 139 millions à moins d'un an, -2 826 millions d'euros de 1 à 5 ans et -3 596 millions à plus de 5 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 9.1.1.1) enregistrées en dettes financières courantes et non courantes.

Les swaps qualifiés de couverture de juste valeur représentent un encours notionnel de 4 500 millions d'euros au 31 décembre 2022, en forte augmentation par rapport à l'encours du 31 décembre 2021 avec une juste valeur nette de -634 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre +22 millions d'euros au 31 décembre 2021, 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 Total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Juste valeur des dérivés Total des actifs	Total des passifs
Au 31 décembre 2022	**4 500,0**	**0,0**	**2 600,0**	**1 900,0**	**0,0**	**633,6**
Au 31 décembre 2021	500,0	-	500,0	-	22,2	-

Au 31 décembre 2022, le montant cumulé des ajustements de couverture de juste valeur apportés aux dettes obligataires et inclus dans leurs valeurs comptables est de +15 millions d'euros.

L'augmentation de l'encours notionnel est dû à la mise en place de nouvelles couvertures pour un montant de 1250 millions d'euros et par l'intégration du portefeuille de couvertures de Suez pour 2 750 millions d'euros.

La baisse de la juste valeur de -656 millions d'euros est liée à la hausse des forwards de taux Euro sur la période combinée à la hausse de l'encours. Elle est compensée à hauteur de +656 millions d'euros par la réévaluation de la juste valeur de la dette attribuable au risque couvert. Les travaux de revue de l'inefficacité de ces instruments de couverture n'ont pas donné lieu à des impacts significatifs.

Couverture de flux de trésorerie de taux

Le Groupe a mis en place des swaps de taux d'intérêt dont l'objectif est de fixer le coût des dettes existantes à taux variables ou le coût d'émission des dettes futures.

Les flux contractuels des swaps sont payés de façon symétrique aux flux d'intérêt des emprunts couverts. Le montant différé en capitaux propres est reconnu en résultat sur la période où le flux d'intérêt de la dette impacte le résultat.

Les swaps qualifiés de couverture de flux de trésorerie représentent un encours notionnel de 271 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 274 millions d'euros au 31 décembre 2021 avec une juste valeur nette de +69 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre +7 millions d'euros au 31 décembre 2021.

L'augmentation de valeur du portefeuille de 62 millions d'euros est liée à la hausse des forwards de taux euro sur la période.

L'efficacité des relations de couverture a été mesurée mais n'a pas donné lieu à des impacts significatifs.

Swaps prêteur taux variable/ emprunteur taux fixe/achats de caps (en millions d'euros)	Montant notionnel des contrats par date de maturité Total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Juste valeur des dérivés Total des actifs	Total des passifs
Au 31 décembre 2022	**271,1**	**0,0**	**250,0**	**21,1**	**68,8**	**0,1**
Au 31 décembre 2021	274,4	-	250,0	24,4	6,8	0,2

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 -15 millions d'euros après prise en compte de l'impôt au 31 décembre 2022. Le montant reclassé des capitaux propres au compte de résultat s'élève au 31 décembre 2022 à -3 millions d'euros.

Les flux contractuels associés aux swaps de taux sont payés de façon simultanée aux flux contractuels des emprunts à taux variables et le montant différé en autres éléments du résultat global est reconnu en résultat sur la période où le flux d'intérêt de la dette impacte le résultat.

Dérivés de taux non qualifiés de couverture

Un certain nombre d'instruments financiers dérivés n'ont pas été qualifiés de couverture au regard de la norme IFRS 9. Le Groupe considère néanmoins que ces opérations ne présentent pas de caractère spéculatif et sont nécessaires à la gestion efficace de son exposition au risque de taux d'intérêt.

	Montants notionnels au 31 décembre 2022				Juste valeur des dérivés	
(en millions d'euros)	Total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Total instruments financiers fermes	1 629,2	1 625,0	4,2	0,0	0,5	0,1
TOTAL DÉRIVÉS DE TAUX NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE	1 629,2	1 625,0	4,2	0,0	0,5	0,1

La variation du montant du portefeuille de dérivés de taux non qualifiés de couverture entre 2021 et 2022 s'explique principalement par la mise en place de nouveaux instruments financiers à court terme en couverture des placements de trésorerie.

Pour rappel, l'analyse au 31 décembre 2021 est la suivante :

	Montants notionnels au 31 décembre 2021				Juste valeur des dérivés	
(en millions d'euros)	Total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Total instruments financiers fermes	233,2	226,0	7,2	-	0,1	0,4
TOTAL DÉRIVÉS DE TAUX NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE	233,2	226,0	7,2	-	0,1	0,4

9.3.1.2 Gestion du risque de change

Les activités internationales que le Groupe exerce génèrent des flux dans de nombreuses devises.

La trésorerie centrale du Groupe gère le risque de change de façon centralisée dans le cadre de limites fixées par le directeur financier.

Le risque de change, tel que défini par la norme IFRS 7, est principalement généré par :

- les opérations d'achats et de ventes de biens et services en devise liées à l'exploitation et les couvertures associées (change à terme, par exemple). Le Groupe est peu exposé au risque de change transactionnel. En effet, les activités du Groupe sont réalisées par des filiales qui opèrent dans leur propre pays et dans leur propre devise. Leur exposition au risque de change est donc naturellement limitée ;
- les actifs et passifs financiers en devise dont les prêts/emprunts en devises et les couvertures économiques associées (swap de change par exemple). Les implantations à l'étranger conduisent à mettre en place des financements en devises locales. Dans le cadre du financement intra-groupe, ces lignes de crédit peuvent générer un risque de change. C'est pourquoi, pour en limiter l'impact, Veolia a développé une politique visant à adosser des financements en devises ou des dérivés de change à des créances intra-groupes libellées dans la même devise. La stratégie de couverture de l'exposition patrimoniale du Groupe consiste principalement à couvrir certains investissements nets à l'étranger et à s'assurer que chaque société du Groupe n'a pas de position bilantielle de change significative pouvant entraîner une forte volatilité du résultat de change ;
- les investissements dans des filiales étrangères matérialisés par la conversion des comptes impactant les réserves de conversion.Le Groupe détermine la relation économique entre l'instrument de couverture et l'élément couvert en comparant les variations de valeur de l'instrument de couverture attribuables à une variation du taux de change spot avec les variations de ce même taux sur l'élément couvert. La politique du Groupe est d'aligner les conditions essentielles des contrats des instruments de couverture (devise, nominaux, maturité...) sur l'élément couvert.

Risque de change sur le coût de financement

Les implantations à l'étranger conduisent à mettre en place des financements en devises locales.

Les dettes en devises étrangères portées par la société mère Veolia Environnement SA sont généralement couvertes soit par des instruments dérivés soit adossées à des actifs dans la même devise.

Le coût de financement du Groupe, soit -633 millions d'euros équivalents au 31 décembre 2022, est principalement libellé en EUR (39 %), USD (17%), GBP (7%), CZK (8%), CNY (6 %), PLN (6 %), BRL (4 %), HUF (4%) et CLP (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 30 millions d'euros et une dépréciation de 10 % entraînerait une baisse du coût de financement de 25 millions d'euros.

Risque de conversion

Étant donné sa présence internationale, la conversion des comptes de résultat des filiales étrangères du Groupe est sensible aux variations de change.

Le tableau ci-dessous récapitule la sensibilité de certains agrégats du compte de résultat consolidé du Groupe à une variation de plus ou moins 10 % des parités de change face à l'euro, liée à la conversion des comptes des filiales libellées en devise étrangère.

	Contribution aux comptes consolidés									Sensibilité à une variation de :	
(en millions d'euros)	Euro	Livre Sterling	Dollar US	Zloty polonais	Couronne tchèque	Dollar australien	Renminbi chinois	Autres devises	**Total**	10 %	-10 %
Chiffre d'affaires	18 205,4	3 864,8	5 009,1	2 128,4	1 829,2	1 992,9	1 153,3	8 702,2	**42 885,3**	2 714,8	-2 221,2
Résultat opérationnel	443,2	380,9	279,4	161,7	191,8	115,6	22,6	732,9	**2 328,1**	209,7	-171,6

Risque de change et de conversion dans l'état de la situation financière consolidée

De par sa présence internationale, l'état de la situation financière consolidée du Groupe est sensible aux variations de change. Une variation de l'euro affecte la conversion dans la situation financière consolidée des actifs de filiales libellés en devise étrangère.

Face aux actifs les plus significatifs, le Groupe a émis de la dette dans les devises concernées. Les principaux actifs nets du Groupe se situent aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Chine, en Pologne, en Australie et en République tchèque. Une appréciation de 10 % des principales devises des pays ci-dessus face à l'euro entraînerait une hausse de l'actif net de 1 406 millions d'euros et une dépréciation de 10 % entraînerait une baisse des actifs nets de -1 150 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 2022 par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Swaps emprunteurs devises	15,0	15,0	0,0	0,0	1,0	0,0
Swap prêteurs devises	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Instruments optionnels	4 953,8	4 882,3	71,5	0,0	75,3	22,0
Cross currency swaps	60,0	0,0	60,0	0,0	0,7	23,0
Total dérivés de change	**5 028,8**	**4 897,3**	**131,5**	**0,0**	**77,0**	**45,0**
Emprunts USD						
Emprunts CNY						
Total financements	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
TOTAL	**5 028,8**	**4 897,3**	**131,5**	**0,0**	**77,0**	**45,0**

Les swaps de change susmentionnés sont de durée courte mais ils sont en général renouvelés à l'échéance, en attente d'un financement dans la devise du pays considéré et de durée appropriée.

Les instruments optionnels correspondent principalement à des stratégies de couvertures sous forme de tunnels d'options.

La politique du Groupe est de ne couvrir l'investissement net qu'à hauteur du nominal de la dette en devise ayant servi au financement des titres.

Les prêts et créances intra-groupes faisant partie d'un investissement à l'étranger (IAS 21) font l'objet d'une couverture quasi-systématique par un financement externe en devises ou via des dérivés de change (cross currency swap, change à terme, tunnels d'options) répondant aux critères de qualification imposés par la norme IFRS 9. Les écarts de change remontés en réserve de conversion au titre des instruments de couverture sont symétriquement inverses aux écarts de change constatés en réserves de conversion au titre des créances faisant partie de l'investissement net sauf dans les cas où :

- le prêt intra-groupe faisant partie de l'investissement net à l'étranger ne fait pas l'objet d'une couverture ;
- il existe une inefficacité de la couverture provenant de la différence entre le montant nominal de la couverture et le montant de l'actif net couvert ;
- seul l'actif net de la filiale à l'étranger (hors prêt faisant partie de l'investissement net) fait l'objet d'une couverture.

Les écarts de change enregistrés en réserve de conversion Groupe, au 31 décembre **2022**, sont détaillés en 10.2.4.

Pour rappel, l'analyse au 31 décembre 2021 est la suivante :

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2021 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	2,9	2,9	-	-	-	0,1
Swap prêteurs devises	10,3	10,3	-	-	-	-
Instruments optionnels	1 628,7	1 628,7	-	-	6,8	23,7
Cross currency swaps	60,0	-	-	60,0	0,7	16,7
Total dérivés de change	**1 701,9**	**1 641,9**	**-**	**60,0**	**7,5**	**40,5**
Emprunts USD					N/A	N/A
Emprunts CNY					N/A	N/A
Total financements	**-**	**-**	**-**	**-**	**N/A**	**N/A**
TOTAL	**1 701,9**	**1 641,9**	**-**	**60,0**	**7,5**	**40,5**

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 2022 par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Achats à terme	956,8	937,8	19,0	0,0	14,1	37,6
Ventes à terme	6 835,7	5 747,7	1 088,0	0,0	160,6	92,1
DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	7 792,5	6 685,5	1 107,0	0,0	174,7	129,7

Les couvertures de juste valeur ci-dessus concernent pour l'essentiel des swaps de change en couverture d'éléments inscrits au bilan. Il s'agit principalement de la couverture de financements internes et, dans une moindre mesure, de la couverture de contrats de projets ou de ventes d'équipement et solutions de traitements d'eau. L'impact de ces couvertures est compensé par la réévaluation des sous-jacents associés.

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2021 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	175,0	164,2	10,8	-	6,5	2,2
Ventes à terme	1 602,6	565,8	1 036,8	-	52,6	32,9
DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	1 777,6	730,0	1 047,6	-	59,1	35,1

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 2022 par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Achats à terme	614,4	572,5	41,9	0,0	17,6	3,5
Ventes à terme	898,0	895,6	2,4	0,0	3,6	41,3
DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE	1 512,4	1 468,1	44,3	0,0	21,2	44,8

Les couvertures de flux de trésorerie ci-dessus relèvent pour l'essentiel d'opérations relatives à des achats/ventes à terme de devises différentes de la devise fonctionnelle des entités considérées pour des besoins liés à leur activité propre.

Il s'agit notamment de couvertures de change liées aux achats et ventes de matières premières en Europe centrale.

Nature des instruments financiers (en millions d'euros)	Montants notionnels au 31 décembre 2021 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	131,9	122,1	9,8	-	1,0	2,2
Ventes à terme	452,0	406,3	45,7	-	9,4	4,5
DÉRIVÉS DE CHANGE : COUVERTURE DE FLUX DE TRÉSORERIE	583,9	528,4	55,5	-	10,4	6,7

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 2022 par date de maturité				Juste valeur des dérivés	
	Montant	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans	Total des actifs	Total des passifs
Swaps prêteurs et achats à terme	6 578,7	6 578,7	0,0	0,0	23,7	136,2
Swaps emprunteurs et ventes à terme	2 413,6	2 413,6	0,0	0,0	46,3	30,1
DÉRIVÉS DE CHANGE NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE	8 992,3	8 992,3	0,0	0,0	70,0	166,3

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 2021 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	3 952,7	3 944,6	8,1	-	61,0	6,5
Swaps emprunteurs et ventes à terme	5 982,6	5 920,4	62,2	-	22,1	121,0
DÉRIVÉS DE CHANGE NON QUALIFIÉS DE COUVERTURE	**9935,3**	**9 865,0**	**70,3**	**-**	**83,1**	**127,5**

9.3.1.3 Gestion du risque sur matières

Les achats d'énergie, de consommables et de matières premières constituent une dépense importante de fonctionnement dans les activités du Groupe, en particulier le gasoil pour les activités liées à la collecte des déchets, le charbon et le gaz pour les activités de fourniture de services énergétiques, l'électricité pour les activités liées au traitement et à la distribution d'eau. Le Groupe est donc exposé à leurs fluctuations de prix.

Les contrats long terme établis par Veolia comprennent généralement des clauses de révision de prix et/ou d'indexation qui permettent de répercuter l'essentiel de la hausse des coûts des matières premières ou des carburants et combustibles sur les prix des prestations vendues aux clients, même si cette répercussion peut se faire parfois avec un décalage dans le temps.

Néanmoins, dans le cadre de la gestion de leurs approvisionnements et de l'optimisation de leurs coûts ou de la couverture d'une production future, certaines filiales du Groupe, selon leurs activités, peuvent être amenées à s'engager dans des contrats d'achat et de vente à terme de matières ou encore à mettre en place des dérivés permettant de figer les coûts des approvisionnements ou les prix de vente de matières premières produites (électricité). 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.

Ces opérations s'effectuent dans le cadre de la politique de gestion du risque de prix des matières premières du Groupe, qui a pour objectif une couverture progressive sur trois ans (lorsqu'elle est possible) afin de limiter la volatilité des résultats.

Au 31 décembre 2022, la juste valeur des instruments dérivés sur matières premières ressort respectivement à 350 millions d'euros à l'actif et à 584 millions d'euros au passif.

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021		Au 31 décembre 2022	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés matières premières	**244,2**	**119,9**	**350,0**	**584,0**
Électricité	108,1	117,9	287,2	309,4
Produits pétroliers	0,8	-	0,3	0,0
CO_2	-	-	0,0	0,0
Charbon	1,4	0,3	2,5	4,3
Gaz	133,9	1,7	59,9	270,1
Autres	-	-	0,1	0,2

La ventilation de ces instruments dérivés par type de couverture s'établit de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021		Au 31 décembre 2022	
	Actif	Passif	Actif	Passif
Instruments dérivés matières premières	**244,2**	**119,9**	**350,0**	**584,0**
Couverture de juste valeur	-	-	0,0	1,3
Couverture de flux de trésorerie	135,2	2,0	62,6	290,1
Dérivés non qualifiés de couverture	109,0	117,9	287,4	292,6

La forte variation du portefeuille de dérivés sur matières premières est principalement liée à la mise en place de couvertures financières dans un contexte 2022 particulièrement volatil. Ces couvertures avaient pour objectif, au-delà du prix, d'encadrer le risque de contreparties par un système d'appels de marge.

Risque électricité

Certaines filiales effectuent des transactions sur l'électricité (contrats à terme, options) qui sont comptabilisées comme des instruments financiers dérivés, conformément à la norme IFRS 9.

	Montant notionnel des contrats au 31 décembre 2022 par date de maturité			
(en millions d'euros)	Montant total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Instruments d'achat d'électricité :				
• en Gwh	1 088	991	97	0
• en M€	41	35	6	0
Instruments de vente d'électricité :				
• en Gwh	1 174	1 073	101	0
• en M€	128	121	7	0

Les instruments dérivés d'achat et de vente d'électricité ont une valeur de marché de -6 millions d'euros (sur la base des hypothèses de valorisation de clôture) à échéance 2023 et à hauteur de +1 million 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 ou 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 millions d'euros et de +3 millions d'euros.

	Montant notionnel des contrats au 31 décembre 2021 par date de maturité			
(en millions d'euros)	Montant total	< 1 an	de 1 à 5 ans	> 5 ans
Instruments d'achat d'électricité :				
• en Gwh	2 745	1 205	1 540	-
• en M€	107	37	70	-
Instruments de vente d'électricité :				
• en Gwh	1 738	1 181	557	-
• en M€	131	89	42	-

Gaz à effet de serre

Contraintes réglementaires et politique de gestion

Dans le cadre de la gestion d'installations de combustion, le Groupe est exposé aux risques inhérents au fonctionnement du système communautaire d'échange de quotas d'émission (SCEQE) de gaz à effet de serre mis en place par l'Union européenne en 2005.

Pour accélérer le rythme des réductions d'émissions, la Phase 4 (2021-2030) prévoit que le nombre total de quotas d'émission (allocation gratuite de quotas) diminue à un taux annuel de 2,2 %. En décembre 2022, le Conseil et le Parlement européen sont parvenus à un accord politique provisoire prévoyant notamment d'augmenter ce taux de réduction annuel du plafond d'émissions à 4,3 % par an de 2024 à 2027 et 4,4 % de 2028 à 2030.

Dans le cadre de la réglementation européenne, chaque année, le bilan des émissions réelles est établi et donne lieu à restitution des droits correspondants. Au- delà de sa politique de réduction des émission de gaz à effet de serre du Groupe, Veolia est ainsi amené à acheter ou à vendre des droits selon que ses émissions sont supérieures ou inférieures à ses allocations dans le cadre de sa politique de couverture décrite ci-dessus.

Par ailleurs, la Chine a également officiellement lancé en 2021, un Système d'échange de quotas d'émissions à l'échelle du pays entier et se focalisant dans un premier temps sur les producteurs d'électricité. Les impacts sont peu matériels à ce stade pour le Groupe.

Traitement comptable retenu par le Groupe

En l'absence de dispositions IFRS spécifiques, le Groupe a retenu le traitement comptable dit de net liability approach qui consiste à reconnaître un passif à la clôture si les émissions réelles excèdent les quotas détenus conformément à la norme IAS 37.

Les quotas, sont gérés comme un coût de production et à ce titre ils sont reconnus en stocks :

- pour une valeur nulle lorsqu'ils sont reçus à titre gratuit ;
- à leur coût d'acquisition s'ils sont acquis à titre onéreux sur le marché.

Les opérations relatives à ces quotas, réalisées sur le marché à terme, sont généralement traitées en dehors du champ d'application d'IFRS 9 (traitement own-use), à l'exception de certaines opérations spécifiques liées à la couverture des activités de production d'électricité. Voir aussi note 6.3.1.

Le bilan de l'année 2022 est le suivant :

Volumes (en milliers de tonnes)	Au 1er janvier 2022	Variation de périmètre	Attributions	Acquisitions / Cessions Annulations	Consommations	Au 31 décembre 2022
TOTAL	277	-45	2 424	6 802	-9 023	435

Le stock de 435 milliers de tonnes est équivalent à environ 35 millions d'euros au 31 décembre 2022 sur la base d'un prix spot de 80,78 euros par tonne.

9.3.2 Gestion du risque de liquidité

La gestion opérationnelle de la liquidité et le financement sont assurés par la direction financements et trésorerie. Cette gestion passe par la centralisation des financements significatifs dans le but d'optimiser la liquidité et la trésorerie.

Le Groupe se finance à travers les marchés obligataires internationaux, les marchés des placements privés internationaux, le marché du billet de trésorerie ainsi que sur le marché du crédit bancaire (cf. note 9.1.1.4 « Dettes financières non courantes et courantes »).

9.3.2.1 Échéancier des passifs financiers

Au 31 décembre 2022, les flux contractuels non actualisés sur l'endettement financier net (sur la valeur nominale) par date de maturité sont les suivants :

	Au 31 décembre 2022		Échéancier des flux contractuels non actualisés					
(en millions d'euros)	Valeur comptable	Total des flux contractuels non actualisés	2023	2024	2025	2026	2027	Au-delà de 5 ans
Emprunts obligataires (1)	19 195,5	19 666,4	1 467,3	1 270,4	1 788,9	1 461,3	2 599,8	11 078,7
Autres dettes	7 230,6	7 230,6	5 265,1	621,1	290,1	103,7	106,7	843,9
Dettes financières brutes hors IFRS 16, coût amorti et effet des dérivés de couverture	**26 426,1**	**26 897,0**	**6 732,4**	**1 891,5**	**2 079,0**	**1 565,0**	**2 706,5**	**11 922,6**
Dettes locatives IFRS 16	2 152,6	2 152,6	496,4	468,5	244,2	178,0	170,5	595,0
Dettes financières brutes , hors coût amorti et effet des dérivés de couverture	**28 578,7**	**29 049,6**	**7 228,8**	**2 360,0**	**2 323,2**	**1 743,0**	**2 877,0**	**12 517,6**
Impact des dérivés de couverture de la dette	599,6							
Dettes financières brutes	**29 178,3**	**29 049,6**	**7 228,8**	**2 360,0**	**2 323,2**	**1 743,0**	**2 877,0**	**12 517,6**
Trésorerie et équivalent trésorerie	-9 012,2							
Actifs liquides et actifs financiers liés au financement	-1 677,2							
Endettement financier net des liquidités	**18 488,9**	**29 049,6**	**7 228,8**	**2 360,0**	**2 323,2**	**1 743,0**	**2 877,0**	**12 517,6**

(1) Hors coût amorti et effet des dérivés de couverture de la dette.

9.3.2.2 Positions de liquidité nette

Le détail des liquidités nettes dont le Groupe disposait au 31 décembre 2022 est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022
Veolia Environnement :		
Crédit syndiqué MT non tiré	3 000,0	5 500,0
Lignes de crédit bilatérales MT non tirées	1 000,0	910,3
Lignes de crédit bilatérales CT non tirées	-	0,0
Ligne de lettres de crédit	22,9	0,0
Trésorerie, équivalents de trésorerie, actifs liquides et actifs de financement	10 333,7	8 072,3
Filiales :		
Crédit syndiqué Suez SA	-	0,0
Trésorerie, équivalents de trésorerie, actifs liquides et actifs de financement	1 156,7	2 617,0
TOTAL DES LIQUIDITÉS	15 513,3	17 099,6
Dettes courantes et trésorerie passive :		
Dettes courantes	9 034,9	7 017,9
Trésorerie passive	241,9	213,6
TOTAL DES DETTES COURANTES ET TRÉSORERIE PASSIVE	9 276,8	7 231,5
TOTAL DES LIQUIDITÉS NETTES DES DETTES COURANTES ET TRÉSORERIE PASSIVE, ACTIFS LIQUIDES ET ACTIFS LIÉS AU FINANCEMENT	6 236,5	9 868,1

Au 31 décembre 2022, Veolia dispose d'un total de liquidité de 17 milliards d'euros dont 11 milliards prennent la forme de disponibilités et équivalents de trésorerie.

Au 31 décembre 2022, les équivalents de trésorerie sont principalement détenus par Veolia Environnement (5 645 millions d'euros). Ils se composent principalement d'OPCVM monétaires pour 3 680 millions d'euros et des dépôts à terme pour 1 964 millions d'euros.

Confirmation de la perspective de crédit

Le 13 septembre 2022, Standard and Poor's a confirmé la notation de crédit de Veolia Environnement, A-2/BBB avec une perspective stable.

De son côté, Moody's a confirmé, le 9 décembre 2022, la notation P-2/Baa1 avec une perspective stable.

Refinancement des lignes de liquidité multidevises

En octobre 2017, le crédit syndiqué multidevises, initialement conclu le 2 novembre 2015, pour un montant de 3 milliards d'euros, à échéance 2020, a été étendu à 2024 avec une possibilité de tirage en devises d'Europe de l'Est et en renminbi.

En octobre 2017, le crédit syndiqué multidevises, initialement conclu le 2 novembre 2015, pour un montant de 3 milliards d'euros, à échéance 2020, a été étendu à 2024. Par ailleurs, suite à l'acquisition de Suez, le groupe a hérité de VIGIE SA ("ex Suez SA") d'un crédit syndiqué pour un montant de 2.5 milliards d'euros, à échéance 2026

Ces deux crédits syndiqués n'ont pas été tirés au 31 décembre 2022.

Renouvellement des lignes de crédit bilatérales

Veolia Environnement dispose de lignes de crédit bilatérales pour un montant total non tiré au 31 décembre 2022 de 910 millions d'euros.

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

La maturité des lignes confirmées et non utilisées est la suivante :

	Au 31 décembre 2022	Échéancier					
(en millions d'euros)	Total	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Crédits syndiqués non tirés	5 500,0	0,0	3 000,0	0,0	2 500,0	0,0	0,0
Lignes de crédit	910,3	100,0	260,3	550,0	0,0	0,0	0,0
Ligne de lettres de crédit	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL	6 410,3	100,0	3 260,3	550,0	2 500,0	0,0	0,0

9.3.2.3 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 2022.

9.3.3 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.

9.3.3.1 Risque de contrepartie lié aux activités opérationnelles

Le risque de crédit doit s'analyser différemment sur les actifs financiers opérationnels et sur les créances d'exploitation. Le risque de crédit sur les actifs financiers opérationnels s'apprécie au travers du rating des clients majoritairement publics. Le risque sur les autres créances d'exploitation s'apprécie au travers de l'analyse des retards de paiement et/ou des défaillances des clients en tenant compte de leur nature (publics/privés) comme détaillé ci-après.

L'analyse du risque de crédit clients du Groupe peut être appréhendée au travers des quatre catégories suivantes (clients publics-autorité délégante, clients privés- particuliers, clients publics autres et clients entreprises) :

		Au 31 décembre 2022			Ventilation par type de client			
(en millions d'euros)	Note	Valeur comptable	Pertes de valeur	Valeur nette comptable	Clients publics – Autorité délégante	Clients privés - particuliers	Clients publics – autres	Clients privés – entreprises
Actifs financiers opérationnels non courants et courants	6.4	1 395,3	-18,7	1 376,6	1 032,0	-	12,6	332,0
Créances clients	6.3	11 414,1	-1 085,9	10 328,2	2 240,6	2 162,7	1 216,8	4 708,1
Autres créances d'exploitation courantes	6.3	2 010,9	-59,3	1 951,6	211,3	70,0	24,3	1 646,0
Actifs financiers non courants en prêts et créances	9.1.2	557,7	-96,7	461,0	21,7	62,7	109,2	267,4
Actifs financiers courants en prêts et créances	9.1.2	576,6	-31,3	545,3	20,0	0,0	4,0	521,3
PRÊTS ET CRÉANCES		15 954,6	-1 291,9	14 662,7	3 525,6	2 295,4	1 366,9	7 474,8
Autres actifs financiers	9.1.2	1 703,4	-12,9	1 690,5	27,9	6,3	0,5	1 655,8
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2022		17 658,0	-1 304,8	16 353,2	3 553,5	2 301,7	1 367,4	9 130,6
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2021		13 205,8	-1 279,4	11 926,6	2 803,3	1 472,2	1 562,8	6 088,3

L'antériorité des actifs non dépréciés et échus est analysée ci-après :

				Montant des actifs échus non dépréciés		
(en millions d'euros)	Note	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	6,4	1 376,6	1 372,3	2,2	2,1	0,0
Créances clients	6,3	10 328,2	7 726,8	1 839,4	411,7	350,3
Autres créances d'exploitation courantes	6,3	1 951,6	1 779,2	65,2	8,6	98,6
Actifs financiers non courants en prêts et créances	9.1.2	461,0	461,0	0,0	0,0	0,0
Actifs financiers courants en prêts et créances	9.1.2	545,3	531,1	3,6	0,0	10,6
PRÊTS ET CRÉANCES AU 31 DÉCEMBRE 2022		**14 662,7**	**11 870,4**	**1 910,4**	**422,4**	**459,5**
Autres actifs financiers non courants et courants	9.1.2	1 690,5	1 690,5	0,0	0,0	0,0
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2022		**16 353,2**	**13 560,9**	**1 910,4**	**422,4**	**459,5**
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2021		**11 926,6**	**10 097,9**	**1 226,2**	**217,2**	**385,3**

Les retards de paiement supérieurs à 6 mois sont notamment centrés sur la France, le Maroc, l'Italie, la Chine et relèvent de débiteurs publics (municipalités ou assimilés).

Au Maroc, les créances clients nettes s'élèvent à 205 millions d'euros dont 76 millions d'euros pour les créances échues depuis plus de 6 mois.

En Italie, les créances clients nettes s'élèvent à 206 millions d'euros dont 54 millions d'euros pour les créances échues depuis plus de 6 mois.

9.3.3.2 Risque de contrepartie lié aux activités de placements et de couverture

Le Groupe est exposé au risque de crédit sur le placement de ses excédents et au travers de l'utilisation d'instruments financiers dérivés pour gérer son risque de taux et de change. Le risque crédit correspond à la perte que le Groupe pourrait supporter en cas de défaillance des contreparties à leurs obligations contractuelles. Dans le cas des instruments financiers dérivés, ce risque correspond à la juste valeur de l'ensemble des instruments contractés avec une contrepartie si celle-ci est positive.

Le Groupe minimise le risque de contrepartie par des procédures de contrôle interne limitant le choix des contreparties bancaires à des banques et établissements financiers de premier rang (banques ou institutions financières disposant d'un rating minimum attribué par Moody's, Standard & Poor's ou Fitch : A3/P3/F3 sur le court terme et A2/A/A sur le long terme sauf exception justifiée). Les limites sont fixées pour chacune des contreparties en fonction de leur notation par les agences de rating, de la taille de leurs fonds propres et des engagements pris vis-à-vis du Groupe, et sont revues régulièrement. Par ailleurs, le Groupe a mis en place des Credit Support Annex avec ses principales contreparties limitant le risque de contrepartie grâce au mécanisme des appels de marge.

Les risques de contrepartie sur les opérations financières sont suivis de façon continue par le middle-office, au sein de la direction financière Groupe. Le Groupe n'est pas exposé à un risque lié à des concentrations significatives.

Les excédents de trésorerie dégagés au niveau de Veolia Environnement (5 645 millions d'euros au 31 décembre 2022) 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.

9.4 Produits et charges financiers

9.4.1 Coût de l'endettement

Les charges de l'endettement financier comprennent les intérêts à payer sur les emprunts calculés en utilisant la méthode du coût amorti et les pertes sur les dérivés de taux qualifiés ou non de couverture.

La charge d'intérêt incluse dans les paiements effectués au titre d'un contrat de location-financement est comptabilisée en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les produits de l'endettement financier comprennent les gains sur les dérivés de taux qualifiés ou non de couverture et sur les placements de trésorerie et équivalent de trésorerie.

Les produits provenant des intérêts sont comptabilisés dans le compte de résultat consolidé lorsqu'ils sont acquis en utilisant la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les charges et produits de l'endettement financier sont représentatifs du coût de la dette financière diminuée des produits de la trésorerie et des équivalents de trésorerie. En outre, le coût de l'endettement inclut le résultat des dérivés qui sont affectés à la dette qu'ils soient qualifiés ou non, comptablement, de couverture.

Les produits de l'endettement financier s'élèvent à 305 millions d'euros. Les charges, quant à elles, s'élèvent à -937 millions d'euros au 31 décembre 2022.

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 2022.

Le poste « Intérêts financiers versés » au tableau des flux de trésorerie correspond au coût de l'endettement financier net des activités poursuivies et non poursuivies ajusté des intérêts courus de -45 millions d'euros et des variations de juste valeur des dérivés de couverture pour un montant de -41 millions d'euros en 2022.

(en millions d'euros)	2021	2022
Charges sur l'endettement	-289,2	-487,8
Actifs évalués à la juste valeur par résultat (option de juste valeur) (1)	-4,6	45,0
Résultat sur instruments dérivés et relations de couverture et autres	-48,8	-189,9
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER	**-342,6**	**-632,7**

(1) Les équivalents de trésorerie sont évalués à la juste valeur par le résultat.

Le coût de l'endettement financier net (impact de l'allocation du prix d'acquisition sur la dette obligataire inclus pour 75 millions d'euros) s'établit à -633 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre -343 millions d'euros au 31 décembre 2021. Cette hausse du coût de l'endettement du Groupe est principalement liée à l'effet périmètre de l'intégration du coût de la dette de Suez pour 226 millions d'euros (notamment la dette obligataire de l'ancienne holding Suez SA ainsi que celle des activités d'eau aux États-Unis), et à la remontée des taux d'intérêts de la dette en devise étrangère (écartement du différentiel euro - devise).

Le « Résultat sur instruments dérivés et relations de couverture et autres » comprend principalement au 31 décembre 2022 les éléments suivants :

- des charges d'intérêts nets sur les relations de couverture (juste valeur et flux de trésorerie) pour -78 millions d'euros ;
- les résultats sur instruments dérivés non éligibles au traitement de couverture pour -112 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 2022 et 2021.

9.4.2 Autres revenus et charges financiers

Les autres revenus et charges financiers comprennent notamment les plus ou moins-values de cessions financières nettes de frais de cession, la désactualisation des provisions, les charges d'intérêts relatifs aux passifs du domaine concédé et les intérêts sur dettes locatives.

(en millions d'euros)	2021	2022
Gains nets/Pertes nettes sur les prêts et créances	8,0	14,5
Plus ou moins-values de cessions financières nettes de frais de cession	-15,8	255,9
Dividences reçus	124,3	4,1
Actifs et passifs évalués à la juste valeur par le résultat	0,4	-0,1
Désactualisation des provisions	-20,9	-33,0
Résultat de change et variations de juste valeur	7,9	-212,6
Charges d'intérêts sur passifs du domaine concédé	-76,5	-78,5
Intérets sur dettes locatives IFRS 16	-28,2	-52,5
Autres	-73,3	-102,4
AUTRES REVENUS ET CHARGES FINANCIERS	**-74,2**	**-204,6**

Au titre de l'exercice 2022, les plus-values de cessions financières s'élèvent à 256 millions d'euros et comprennent essentiellement la plus-value de la cession des activités de déchets dangereux en France pour 107 millions d'euros, et la cession de Lanzhou Water en Chine pour 58 millions d'euros.

La variation des dividendes reçus provient des dividendes Suez reçus au cours de l'exercice 2021 pour un montant de 122 millions d'euros.

Au titre de l'exercice 2021, les moins-values de cessions financières s'élèvent à -16 millions d'euros et comprennent essentiellement la moins-value de la cession de la Namibie (VWT) pour -7 millions d'euros et une moins-value de liquidation d'une société non consolidée VIGIE 2 pour -7 millions d'euros, compensée par une reprise de provision de 7 millions d'euros.

9.5 Engagements liés aux activités de financement

9.5.1 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 2021	Au 31 décembre 2022	Échéance À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Lettres de crédit	-63,1	-111,9	-83,3	-20,0	-8,6
Garantie d'une dette	-18,4	-26,7	-1,8	-17,2	-7,7
Autres engagements donnés liés au financement	-32,7	-50,3	-22,3	-1,0	-27,0
TOTAL ENGAGEMENTS DONNÉS LIÉS AU FINANCEMENT	-114,2	-188,9	-107,4	-38,1	-43,4

Les engagements relatifs aux contrats de location auxquels le Groupe a recours sont analysés en note 8.4.

9.5.2 Engagements reçus

Ils s'élèvent à 257 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 9 172 millions d'euros au 31 décembre 2021.

La variation est principalement due aux engagements reçus des banques dans le cadre du lancement de l'Opération Publique d'Achat sur Suez pour un montant de 9 000 millions d'euros (voir note 3).

9.5.3 Sûretés réelles données en garantie de dettes financières

Au 31 décembre 2022, le Groupe a consenti 162 millions d'euros de sûretés réelles en garantie de dettes financières.

Le détail par nature d'actifs est le suivant (en millions d'euros) :

Type de nantissements/hypothèques (en millions d'euros)	Montant d'actif nanti (a)	Total du poste de l'état de la situation financière consolidée (b)	% correspondant (a)/(b)
Sur actifs incorporels	15	8 434	0,2 %
Sur actifs corporels	102	16 582	0,6 %
Sur actifs financiers (1)	26		
Total actifs non courants	143	44 591	
Sur actifs courants	19	28 714	0,1 %
TOTAL	162	73 304	

(1) Les actifs financiers nantis étant constitués des titres de sociétés consolidées et d'autres actifs financiers, le rapport actif nanti/total du poste de l'état de la situation financière consolidée n'est pas pertinent.

Le détail des sûretés réelles par échéance est le suivant :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022	Échéance À moins d'un an	De un à cinq ans	À plus de cinq ans
Actifs incorporels	**7**	**15**	**0,0**	**9,0**	**6,0**
Actifs corporels	**14**	**102**	**0,0**	**32,0**	**70,0**
Hypothèques	0	37	0,0	22,0	15,0
Nantissements de mobilier corporel (1)	14	65	0,0	10,0	55,0
Actifs financiers	**0**	**26**	**0,0**	**0,0**	**26,0**
Actifs courants	**0**	**19**		**18,0**	**1,0**
Nantissements de créances	0	0			
TOTAL	21	162	0,0	59,0	103,0

(1) Il s'agit essentiellement d'équipements et matériels roulants.

NOTE 10 CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT NET PAR ACTION

10.1 Procédures de gestion du capital

Veolia Environnement gère son capital dans le cadre d'une politique financière prudente et rigoureuse visant d'une part à s'assurer un accès aisé aux marchés de capitaux français et internationaux, afin d'investir dans des projets générateurs de valeur, et d'autre part à rémunérer de façon satisfaisante les actionnaires tout en maintenant une notation de crédit Investment Grade.

Le 28 mai 2019, Veolia Environnement a conclu un contrat de liquidité conforme aux dispositions du cadre juridique en vigueur avec Kepler Cheuvreux prenant effet au 1er juin 2019, pour une période initiale s'achevant le 31 décembre 2019, puis renouvelable tacitement pour des périodes d'un an.

10.2 Capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère

10.2.1 Capital

Le capital est entièrement libéré.

10.2.1.1 Augmentations de capital

Au cours de l'exercice 2022, Veolia Environnement a procédé, le 2 mai 2022, à une première augmentation de capital de 4 millions d'euros prélevés sur les primes, à la suite de l'acquisition définitive par les bénéficiaires des droits aux actions de performance attribuées dans le cadre de la décision du conseil d'administration du 30 avril 2019, portant le capital social à 3 502 858 580 euros.

Le 14 décembre 2022, Veolia Environnement a réalisé une seconde augmentation de capital de 244 millions d'euros dans le cadre de l'opération d'actionnariat salarié Sequoia 2022, sur la base de la délégation de compétence donnée par l'assemblée générale mixte du 15 juin 2022 portant le capital social à 3 572 871 835 euros. Des frais liés à cette opération ont été imputés sur la prime d'émission pour 1 million d'euros.

Au cours de l'exercice 2021, Veolia Environnement avait procédé, le 3 mai 2021, à une première augmentation de capital de 5 millions d'euros prélevés sur les primes, à la suite de l'acquisition définitive des droits aux actions de performance attribuées à environ 700 bénéficiaires dans le cadre de la décision du conseil d'administration du 2 mai 2018.

Le 8 octobre 2021, Veolia Environnement avait réalisé une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription de 2 506 millions d'euros dans le cadre du financement de l'acquisition de Suez sur la base de la délégation de compétence donnée par l'assemblée générale mixte du 22 avril 2021 et décidée par le président-directeur général le 15 septembre 2021. Des frais liés à cette opération avaient été imputés sur la prime d'émission pour 38 millions d'euros.

Le 8 décembre 2021, Veolia Environnement avait réalisé une augmentation de capital de 216 millions d'euros dans le cadre de l'opération d'actionnariat salarié Sequoia 2021, sur la base de la délégation de compétence donnée par l'assemblée générale mixte du 22 avril 2021 portant le capital social à 3 498 626 330 euros. Des frais liés à cette opération ont été imputés sur la prime d'émission pour 1 million d'euros.

10.2.1.2 Nombre d'actions émises et valeur

Le capital social est divisé en 699 725 266 actions au 31 décembre 2021 et 714 574 367 actions au 31 décembre 2022. La valeur nominale de chaque action est de 5 euros.

10.2.1.3 Capital autorisé non émis

Dans le cadre de la gestion financière de Veolia Environnement, les résolutions d'augmentation de capital approuvées tous les deux ans par l'assemblée générale de Veolia Environnement visent à autoriser le conseil d'administration à procéder à des opérations d'augmentation de capital sous certaines conditions et dans la limite de certains plafonds. Elles permettent d'adapter la nature des instruments financiers à émettre en fonction des besoins de financement et de la situation des marchés de capitaux français et internationaux.

Ces résolutions, qui ont été approuvées par l'assemblée générale du 15 juin 2022, sont de manière générale, divisées en deux catégories et assorties des plafonds d'augmentation de capital suivants :

- celles pouvant donner lieu à des augmentations de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (« DPS ») dont le montant nominal est plafonné à 1 milliard d'euros (soit environ 30 % du capital de la Société à la date de l'assemblée générale ayant approuvé ces résolutions) ;
- celles pouvant donner lieu à des augmentations de capital avec suppression du DPS dont le montant nominal cumulé est plafonné à 350 millions d'euros (soit environ 10 % du capital social de la Société à la date de l'assemblée générale ayant approuvé ces résolutions).

L'utilisation de ces résolutions ne peut conduire à la réalisation d'opérations d'augmentation de capital avec ou sans DPS excédant un deuxième plafond global d'un montant nominal de 1 milliard d'euros (soit environ 30 % du capital social de la Société à la date de l'assemblée générale ayant approuvé ces résolutions).

L'ensemble de ces autorisations sont suspendues en période d'offre publique d'achat déposée par un tiers et visant à prendre le contrôle de la Société.

Exercices 2021 et 2022

Exercice 2021 : le nombre d'actions susceptibles d'être émises en vertu des autorisations d'augmentation de capital approuvées par l'assemblée générale du 22 avril 2021 s'élevait à 173 583 408 actions sur la base de 578 611 362 actions composant le capital de la Société au 22 avril 2020.

Au 31 décembre 2021, 121 113 904 actions ont été émises en vertu des 173 583 408 actions susvisées.

Exercice 2022 : le nombre d'actions susceptibles d'être émises en vertu des autorisations d'augmentation de capital approuvées par l'assemblée générale du 15 juin 2022 s'élevait à 210 171 514 actions sur la base de 700 571 716 actions composant le capital de la Société au 15 juin 2022.

Au 31 décembre 2022, 14 849 101 actions ont été émises en vertu des 210 171 514 actions susvisées.

10.2.2 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.

10.2.2.1 Opérations d'achat et de cession d'actions

Aux 31 décembre 2021 et 2022, 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 :

	2021	2022
Nombre d'actions achetées au cours de l'exercice	1 002 832	8 906 053
Nombre d'actions vendues au cours de l'exercice	1 349 832	8 625 111

Aux 31 décembre 2021 et 2022, Veolia Environnement ne détenait aucune action au titre de ce contrat de liquidité. Une autorisation de tirage de 20 millions d'euros a été consentie au titre du fonctionnement de ce contrat de liquidité.

Les titres d'autocontrôle aux 31 décembre 2021 et 2022 s'élèvent respectivement à 12 396 872 et 12 619 170 actions.

10.2.2.2 Risque actions

Au 31 décembre 2022, Veolia Environnement possédait 12 619 170 actions en autocontrôle dont 8 389 059 affectées à des opérations de croissance externe et 4 230 111 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 303 millions d'euros sur la base d'un cours à 24 euros et une valeur comptable de 435 millions d'euros imputée en fonds propres.

10.2.3 Affectation du résultat et dividendes

L'Assemblée Générale du 15 juin 2022 a fixé le dividende en numéraire à 1,0 euro par action au titre de l'exercice 2021. Ce dividende est détaché de l'action le 5 juillet 2022 et mis en paiement en date du 7 juillet 2022, pour un montant total de 688 millions d'euros.

En 2021, un dividende de 397 millions d'euros a été distribué par Veolia Environnement et prélevé sur le bénéfice de l'exercice 2020.

10.2.4 Écarts de conversion

Au 31 décembre 2022, le montant cumulé des écarts de conversion est de -52 millions d'euros (en part du Groupe).

En 2022, la variation des écarts de conversion reflète principalement l'évolution du renminbi chinois (-75 millions d'euros), du dollar américain (367 millions d'euros), de la livre sterling (-52 millions d'euros), du peso argentin (-45 millions d'euros) et du rouble russe (36 millions d'euros).

Au 31 décembre 2021, le montant cumulé des écarts de conversion est de -261 millions d'euros (en part du Groupe).

En 2021, la variation des écarts de conversion reflète principalement l'évolution du renminbi chinois (+92 millions d'euros), du dollar américain (+95 millions d'euros), de la livre sterling (+55 millions d'euros) et du dollar de Hong Kong (-79 millions d'euros).

Variation des écarts de conversion (total des capitaux propres attribuables aux Propriétaires de la société mère et aux Participations ne donnant pas le contrôle)

(en millions d'euros)	Total	Dont attribuables aux propriétaires de la société mère
Écart sur les filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères	12,7	-19,7
Écarts sur le financement net des investissements à l'étranger	-240,8	-241,0
Solde au 31 décembre 2021	**-228,1**	**-260,7**
Écart sur les filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères	214,4	188,9
Écarts sur le financement net des investissements à l'étranger	19,5	19,5
Variations de l'exercice 2022	**233,9**	**208,4**
Écart sur les filiales dont les comptes sont établis en devises étrangères	227,1	169,2
Écarts sur le financement net des investissements à l'étranger	-221,3	-221,5
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2022	5,8	-52,3

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 2021	Variation	Au 31 décembre 2022
Renminbi chinois	316,8	-75,2	241,6
Dollar américain	126,2	366,7	492,9
Couronne tchèque	10,2	8,4	18,6
Dollar australien	17,0	-0,3	16,7
Peso mexicain	-27,7	14,8	-12,9
Zloty polonais	-56,6	-11,7	-68,3
Peso argentin	-132,0	-45,4	-177,4
Livre sterling	-138,9	-52,2	-191,1
Dollar de Hong Kong	-247,9	1,3	-246,6
Peso colombien	-56,8	1,4	-55,4
Florin hongrois	-52,7	-13,1	-65,8
Leu Roumain	-26,5	-0,1	-26,6
Won Coréen	16,2	-0,5	15,7
Rouble Russe	0,0	36,0	36,0
Autres devises	-8,0	-21,7	-29,7
TOTAL	-260,7	208,4	-52,3

10.2.5 Réserve de juste valeur

Elle ressort, en part du Groupe, à +286 millions d'euros au 31 décembre 2022, et +354 millions d'euros au 31 décembre 2021. Elle se détaille comme suit :

(en millions d'euros)	Titres disponibles à la vente	Dérivés de matières premières en couverture de flux de trésorerie	Dérivés de change en couverture de flux de trésorerie	Coût de la couverture	Dérivés de taux en couverture de flux de trésorerie	Total	Dont attribuables aux propriétaires de la société mère
Montant au 31 décembre 2021	**301,2**	**106,8**	**-4,9**	**46,9**	**-40,8**	**409,2**	**353,6**
Variation de valeur	5,9	-183,3	11,4	-40,8	126,9	-79,9	-7,1
Autres variations	0,1	0,3	-1,9	0,0	-60,1	-61,6	-60,7
MONTANT AU 31 DÉCEMBRE 2022	307,2	-76,2	4,6	6,1	26,0	267,7	285,8

Les montants sont présentés net d'impôts.

La variation de valeur des instruments financiers évalués à la juste valeur par capitaux propres concerne principalement les couvertures de gaz pour -113 millions d'euros en Europe (voir note 3).

Aucun montant significatif n'a été recyclé au compte de résultat consolidé au titre des instruments dérivés de taux de couverture de flux de trésorerie et inscrit en produit (charge) de l'endettement financier.

10.3 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.

10.3.1 Participations ne donnant pas le contrôle

Le détail des variations des participations ne donnant pas le contrôle figure dans l'état de variation des capitaux propres.

Les participations ne donnant pas le contrôle au 31 décembre 2022 concernent principalement :

- en Europe hors France : la Pologne pour 174 millions d'euros, l'Allemagne pour 208 millions d'euros, l'Espagne pour 204 millions d'euros ;
- dans le Reste du monde : Aguas Andinas pour 699 millions d'euros, les Etats-Unis pour 263 millions d'euros, la Chine pour 357 millions d'euros.

L'évolution des participations ne donnant pas le contrôle sur le l'exercice 2022 s'explique principalement par la contribution des participations ne donnant pas le contrôle de Suez évaluée à 1 407 millions d'euros..

Cet impact global de l'acquisition de Suez se décompose de la façon suivante : 2 727 millions d'euros à la prise de contrôle le 18 janvier 2022 diminués de -961 millions d'euros suite au rachat des participations ne donnant pas le contrôle de Suez SA lors de la finalisation de l'Offre Publique de Retrait le 18 février 2022 et de -363 millions d'euros suite à la cession du Nouveau Suez au Consortium. Ces différents montants se retrouvent dans les lignes transactions entre actionnaires et autres variations des participations ne donnant pas le contrôle de l'état de variation des capitaux propres.

10.3.2 Résultat net attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle

La part du résultat revenant aux participations ne donnant pas le contrôle représente -282 millions d'euros sur l'exercice 2022 contre -151 millions d'euros sur l'exercice 2021,

La ventilation des participations ne donnant pas le contrôle par segment opérationnel, est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021 retraité (*)	Au 31 décembre 2022
France et déchets spéciaux Europe	-10,8	-15,3
Europe hors France (1)	-79,8	-99,1
Reste du monde (2)	-59,9	-164,9
Technologie de l'Eau	-0,1	-2,5
Autres	-	0,0
PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	-150,6	-281,8

(*) Conformément à la norme IFRS 8, les informations financières sectorielles publiées en 2021 sont retraitées selon les nouveaux segments.
(1) Dont part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle en Europe centrale (- 84 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre -77 millions d'euros au 31 décembre 2021).
(2) Dont part revenant aux participations ne donnant pas le contrôle en Australie (-55 millions d'euros), au Chili (-52 millions d'euros) et aux Etats-Unis (-25 millions d'euros) au 31 décembre 2022.

10.4 Titres super-subordonnés et obligations convertibles OCEANE

10.4.1 Obligations convertibles

Le 8 mars 2016, Veolia Environnement a émis des obligations convertibles de type OCEANE. L'opération se comptabilise en capitaux propres pour la part correspondant à l'option de conversion, dont le règlement est prévu uniquement en actions. Le rachat des obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles est intervenu le 14 septembre 2019. La part imputée en capitaux propres au 31 décembre 2019 s'élève à -5,5 millions d'euros.

Veolia Environnement a émis le 12 septembre 2019, dans le cadre d'un placement privé sans droit préférentiel de souscription, des obligations à options de conversion et/ou d'échanges en actions nouvelles et/ou existantes à échéances 1er janvier 2025 pour un montant nominal de 700 millions d'euros (voir aussi note 9.1.1.1).

10.4.2 Titres super subordonnés

Le 8 novembre 2021, Veolia Environnement a réalisé une émission de 500 millions d'euros d'obligations hybrides portant un coupon de 2 % jusqu'à sa première date de révision en février 2028. Les frais encourus dans le cadre de cette opération se sont élevés à -3,0 millions d'euros.

Pour mémoire, le 14 octobre 2020, Veolia Environnement a réalisé une émission de 2 milliards d'euros dont les produits ont servi à refinancer l'acquisition des 29,9 % du capital de Suez auprès d'Engie.

Cette émission a pris la forme de deux tranches de titres super-subordonnés à durée indéterminée en euros :

- 850 millions d'euros portant un coupon de 2,25 % jusqu'à sa première date de révision en avril 2026 ;
- 1 150 millions d'euros portant un coupon de 2,50 % jusqu'à sa première date de révision en avril 2029.

En 2022, les titres super subordonnés augmentent de 1 624 millions d'euros avec l'acquisition de Suez SA. Ils se décomposent en trois tranches :

- la 1ère émise le 30 mars 2015 pour 500 millions d'euros portant intérêt au taux fixe de 2,5 %, révisé pour la première fois sept ans après l'émission sur la base du taux de swap à cinq ans. Cette tranche a été remboursée le 30 mars 2022.
- la 2ème tranche émise le 19 avril 2017 pour 600 millions d'euros avec un coupon initial fixe de 2,875 %, révisé pour la première fois sept ans après l'émission sur la base du taux de swap à cinq ans, puis tous les cinq ans.
- la dernière tranche émise le 2 septembre 2019 pour 500 millions d'euros avec un coupon initial fixe de 1,625 %, révisé pour la première fois sept ans après l'émission puis tous les cinq ans.

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.

10.5 Résultat net par action

Le résultat de base par action est calculé en divisant le résultat net part du Groupe ajusté de l'exercice attribuable aux actions ordinaires par le nombre moyen pondéré d'actions composant le capital en circulation pendant l'exercice.

En application de la norme IAS 33, le nombre moyen pondéré d'actions en circulation pris en compte dans le calcul du résultat net par action est ajusté pour prendre en compte la distribution de dividendes en actions intervenue au cours de l'exercice. En application de la norme IAS 33.9 et 12, le résultat net part du Groupe ajusté prend en compte le coût du coupon attribuable aux porteurs de titres super subordonnés émis par Veolia Environnement.

Le résultat dilué par action est calculé en divisant le résultat net part du Groupe ajusté de l'exercice attribuable aux actionnaires ordinaires de la société mère par le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de l'exercice, augmenté du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires qui auraient été émises suite à la conversion en actions ordinaires, de toutes les actions ordinaires potentielles dilutives.

Sont présentées, ci-dessous, les informations sur les résultats et les actions ayant servi au calcul des résultats de base et dilué par action, pour l'ensemble des activités.

	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022
Calcul du nombre moyen d'actions ordinaires (en millions de titres)	**592,9**	**688,3**
Nombre moyen d'actions ordinaires pour le calcul du résultat net par action non dilué	592,9	688,3
Actions théoriques supplémentaires issues des plans d'achat ou de souscription d'actions	25,1	26,0
Nombre moyen d'actions ordinaires pour le calcul du résultat net par action dilué (en millions de titres)	**618,0**	**714,3**
Résultat net part du Groupe par action (en millions d'euros)		
Résultat net part du Groupe (en millions d'euros)	404,3	715,8
Résultat net part du Groupe par action (en euros):		
Non dilué	0,68	1,04
Dilué (*)	0,65	1,00
Résultat net part du Groupe des activités non poursuivies par action (en millions d'euros)		
Résultat net part du Groupe des activités non poursuivies (en millions d'euros)	-	-78,6
Résultat net part du Groupe des activités non poursuivies par action (en euros):		
Non dilué	-	-0,11
Dilué	-	-0,11
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS POURSUIVIES PAR ACTION		
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies (en millions d'euros)	404,3	794,4
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies par action (en euros) :		
Non dilué	0,68	1,15
Dilué	0,65	1,11

Les seuls instruments potentiellement dilutifs reconnus par Veolia Environnement sont les options d'achat ou de souscription d'actions qui sont présentées en note 7.2.2.

NOTE 11 PROVISIONS

Conformément à la norme IAS 37 « Provisions, passifs éventuels et actifs éventuels », des provisions sont comptabilisées lorsque, à la clôture de l'exercice, il existe une obligation actuelle juridique ou implicite du Groupe à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé, qu'il est probable que l'extinction de cette obligation se traduira pour l'entreprise par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques et le montant de cette obligation peut être estimé de façon fiable.

Les provisions incluent l'ensemble des pertes jugées probables afférentes aux litiges de toutes natures (fiscal autre que lié à l'impôt sur les résultats, social et autres) que Veolia rencontre dans la conduite de ses affaires, y compris les redressements ou les positions fiscales incertaines identifiées mais ne faisant pas encore l'objet d'un redressement.

Veolia est généralement soumis à une obligation contractuelle d'entretien et de réparation des installations gérées au titre de contrats de service public. Les frais d'entretien et de réparation en découlant sont analysés conformément à la norme IAS 37 sur les provisions et font l'objet le cas échéant de provisions pour engagements contractuels en cas de retard dans les travaux à réaliser.

Dans le cas des restructurations, une obligation est constituée dès lors que la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé formalisé ou d'un début d'exécution, avant la date de clôture. Les coûts d'exploitation futurs ne sont pas provisionnés.

Les provisions pour coûts de fermeture et postérieurs à la fermeture regroupent les obligations légales ou contractuelles auxquelles le Groupe est soumis au terme de l'exploitation de sites (principalement provisions pour remise en état de site) et, d'une façon plus générale, les dépenses associées à la conservation de l'environnement (provision pour risques environnementaux).

S'agissant des provisions pour remise en état de centres de stockage de déchets ultimes, Veolia comptabilise ses engagements de reconstitution de site au fur et à mesure de l'enfouissement des déchets en contrepartie d'un composant de l'actif immobilisé. Cet actif est amorti dans l'exercice en fonction de sa consommation. Les coûts pris en compte considèrent les spécificités techniques et opérationnelles des sites, ainsi que les exigences des réglementations applicables. Les durées des suivis postérieurs à la clôture des centres de stockage varient selon les pays dans lesquels le Groupe opère (France : 30 ans et Grande Bretagne : 60 ans). Le calcul des coûts totaux est affecté de l'inflation et, en fonction du calendrier des dépenses projetées, un taux d'actualisation est appliqué (dépendant du pays et de la maturité des flux). Les provisions sont calculées, par site, à la date de clôture en tenant compte du taux de remplissage des centres de stockage des déchets, des coûts totaux estimés par année, de la date prévue de fermeture du site et du taux d'actualisation, et sont constituées progressivement pendant la durée d'exploitation.

Les provisions, dont l'échéance est à plus d'un an, sont actualisées lorsque l'impact est significatif. Les taux d'actualisation utilisés reflètent les appréciations actuelles de la valeur temps de l'argent et des risques spécifiques liés à ce passif. Les effets liés à la désactualisation des provisions sont constatés au compte de résultat consolidé, dans la rubrique « autres revenus et charges financiers ».

L'évolution des provisions non courantes et courantes au cours de l'exercice **2022** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Entrée/ Dotation de l'exercice	Remboursement/ Consommation de l'exercice	Reprises sans objet	Écarts actuariels	Désactualisation	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassements courant/non courant	Autres mouvements	Au 31 décembre 2022
Provisions pour litiges fiscaux (1)	45,5	10,7	-2,1	-3,2	-	-	20,1	1,3	0,0	0,7	73,0
Provisions pour litiges sociaux	23,5	9,4	-3,8	-6,4	-	-	8,0	0,6	0,0	0,7	32,0
Provisions pour autres litiges	134,1	19,4	-21,3	-8,5	-	-	63,6	0,3	-	2,0	189,6
Provisions pour engagements contractuels	85,9	207,3	-207,9	-4,1	-	0,1	11,6	0,8	-	-	93,7
Provisions pour dépréciation des travaux en cours et pertes sur contrats à LT	119,5	209,3	-209,9	-37,8	-	-2,3	246,8	5,4	-	1,0	332,0
Provisions pour coûts de fermeture et postérieurs à la fermeture	747,1	49,3	-42,1	-16,4	-	117,9	328,6	-7,7	-0,1	0,6	1 177,2
Provisions pour restructuration	34,9	40,0	-143,6	-5,4	-	0,0	116,5	0,2	-	-1,0	41,6
Provisions propre assureur	260,2	148,0	-47,9	-39,7	-	0,4	0,6	0,6	-	0,2	322,4
Autres provisions	231,3	353,0	-88,3	-90,8	-	1,5	395,0	1,1	0,1	15,4	818,3
Provisions hors engagements sociaux	**1 682,0**	**1 046,4**	**-766,9**	**-212,3**	**-**	**117,6**	**1 190,8**	**2,6**	**0,0**	**19,6**	**3 079,8**
Provisions pour engagements sociaux	**733,1**	**108,1**	**-136,7**	**-21,7**	**-129,8**	**11,0**	**217,0**	**7,5**	**-**	**-7,6**	**780,9**
TOTAL PROVISIONS	2 415,1	1 154,5	-903,6	-234,0	-129,8	128,6	1 407,8	10,1	0,0	11,6	3 859,7
PROVISIONS NON COURANTES	1 876,6	505,5	-344,6	-163,3	-129,8	129,0	996,0	8,3	-58,9	25,6	2 844,4
PROVISIONS COURANTES	538,5	649,0	-559,0	-70,7	-	-0,4	411,8	1,8	58,9	-14,0	1 015,3

(1) Provisions autres que liées à l'impôt sur les résultats.

Les **provisions pour litiges**, dans leur globalité, s'élèvent à 295 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 203 millions d'euros au 31 décembre 2021 .

Les segments opérationnels France et déchets spéciaux Europe, Europe hors France, Reste du monde, Technologies de l'eau contribuent respectivement à hauteur de 75 millions d'euros, 74 millions d'euros, 97 millions d'euros et 43 millions d'euros au 31 décembre 2022.

Des informations complémentaires relatives aux principaux litiges sont décrites en note 13.

Les **provisions pour engagements contractuels**, au 31 décembre 2022, concernent principalement la France et déchets spéciaux Europe pour 51 millions d'euros.

Les **provisions pour dépréciation des travaux en cours et pertes sur contrats à long terme**, pour un montant total de 332 millions d'euros au 31 décembre 2022, concernent principalement les segments opérationnels France et déchets spéciaux Europe pour 46 millions d'euros, Europe hors France pour 37 millions d'euros, le Reste du monde pour 148 millions d'euros, Technologies de l'eau pour 100 millions d'euros.

Les **provisions pour coûts de fermeture et postérieurs à la fermeture** s'élèvent à 1 177 millions d'euros au 31 décembre 2022, contre 747 millions d'euros au 31 décembre 2021 et concernent principalement les segments opérationnels suivants :

- France et déchets spéciaux Europe pour 439 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 276 millions d'euros au 31 décembre 2021 retraité ;
- Europe hors France pour 323 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 245 millions d'euros au 31 décembre 2021 retraité ;
- Reste du monde pour 388 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 113 millions d'euros au 31 décembre 2021 retraité

L'évolution de ces provisions sur l'exercice 2022 résulte notamment :

- des variations de périmètre pour 1 408 millions d'euros dont 1 415 millions d'euros liées à l'entrée du groupe Suez ;
- de la désactualisation des provisions pour 129 millions d'euros sur l'exercice.

La décomposition par nature d'obligations est la suivante :

- les provisions pour remise en état de site s'élèvent fin 2022 à 1 060 millions d'euros contre 680 millions d'euros fin 2021 ;
- les provisions pour risques environnementaux à hauteur de 84 millions d'euros fin 2022 contre 35 millions d'euros fin 2021 ;
- les provisions pour démantèlement, pour 33 millions d'euros fin 2022 contre 32 millions d'euros fin 2021.

Les **provisions propre assureur** proviennent essentiellement de filiales d'assurance et de réassurance du Groupe.

Les **autres provisions** incluent des engagements divers enregistrés au niveau des filiales et dont les montants sont individuellement peu significatifs. Elles concernent principalement les segments opérationnels suivants :

- France et déchets spéciaux Europe pour 110 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 75 millions d'euros au 31 décembre 2021 retraité ;
- Europe hors France pour 162 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 78 millions d'euros au 31 décembre 2021 retraité ;
- Reste du monde pour 150 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 35 millions d'euros au 31 décembre 2021 retraité ;
- Technologie de l'eau pour 30 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 10 millions d'euros au 31 décembre 2021 retraité ;
- Autres pour 247 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 33 millions d'euros au 31 décembre 2021 retraité.

Au 31 décembre 2022, les **provisions pour engagements sociaux** ressortent à 781 millions d'euros dont 688 millions d'euros au titre des provisions pour retraite et autres avantages postérieurs à l'emploi (soumis à la norme IAS 19 et détaillé en note 7.3), et 93 millions d'euros au titre des autres avantages à long terme.

NOTE 12 IMPÔTS

12.1 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.

12.1.1 Analyse de la charge fiscale

Les éléments de la charge fiscale sont les suivants :

(en millions d'euros)	2021	2022
Charge/produit fiscal(e) courant(e)	**-308,8**	**-595,3**
France	-41,5	-100,1
Autres pays	-267,3	-495,2
Charge/produit fiscal(e) différé(e)	**-37,0**	**175,5**
France	-3,4	91,9
Autres pays	-33,6	83,6
TOTAL DE LA CHARGE FISCALE	-345,8	-419,8

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.

12.1.2 Rapprochement des taux d'imposition

	2021	2022
Résultat net des activités poursuivies (a)	554,9	1 076,2
Résultat des entreprises associées (b)	30,8	70,5
Résultat des co-entreprises (c)	74,0	56,5
Quote-part dans les résultats nets des autres entités mises en équivalence (d)	-	-
Pertes de valeur sur goodwill des co-entreprises et autres entités mises en équivalence (e)	11,8	
Impôts sur le résultat (f)	-345,8	-419,8
Résultat des activités intégrées poursuivies avant impôts (g) = (a)-(b)-(c)-(d)-(e)-(f)	784,1	1 369,0
Taux d'imposition apparent -(f)/(g)	**44,10 %**	**30,66 %**
Taux d'imposition théorique [1]	**28,41 %**	**25,83 %**
Pertes de valeurs nettes sur goodwill non déductibles	-	1,0 %
Différences de taux	0,9 %	-3,3 %
Plus et moins-values de cession	1,2 %	-2,8 %
Dividendes	1,4 %	2,0 %
Impôts sans base	4,6 %	6,7 %
Visibilité fiscale [2]	4,9 %	5,8 %
Autres différences permanentes	2,7 %	-4,5 %
TAUX D'IMPOSITION RÉEL	44,1 %	30,7 %

(1) Le taux d'imposition indiqué est le taux d'impôt légal français applicable sur les exercices 2021 et 2022.
(2) La visibilité fiscale regroupe principalement les activations et les pertes de valeur sur impôts différés.

Les principaux éléments en rapprochement sur l'exercice **2022** proviennent principalement :

- des opérations dans des pays à taux d'imposition plus faible que le taux légal français ;
- du changement de taux d'impôt différé au Royaume-Uni ;
- des impôts sans base.

Pour mémoire, les principaux éléments en rapprochement sur l'exercice **2021** provenaient principalement :

- des opérations dans des pays à taux d'imposition plus faible que le taux légal français ;
- du changement de taux d'impôt différé au Royaume-Uni ;
- des impôts sans base.

12.2 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 2022** est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Mouvements de l'activité en résultat	Mouvements d'activité hors résultat	Variation de périmètre de consolidation	Effets de change	Reclassement en actifs / passifs destinés à la vente	Autres mouvements	Au 31 décembre 2022
Impôts différés actifs bruts	2 770,2	-420,9	24,9	1 456,6	64,3	0,0	211,5	4 106,6
Impôts différés actifs non appréhendés	-1 711,0	422,2	26,8	-742,5	-37,4	0,0	-13,9	-2 055,8
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS	**1 059,2**	**1,3**	**51,7**	**714,1**	**26,9**	**0,0**	**197,6**	**2 050,8**
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	**1 196,4**	**-173,9**	**0,1**	**1 366,5**	**39,9**	**0,0**	**211,1**	**2 640,1**

Au 31 décembre 2022, les impôts différés actifs non appréhendés s'élèvent à -2 056 millions d'euros, dont -1 434 millions d'euros issus des déficits fiscaux et -622 millions d'euros issus des différences temporelles. Au 31 décembre 2021, ils s'élevaient à -1 711 millions d'euros dont -1 299 millions d'euros issus des déficits fiscaux et -412 millions d'euros au titre des différences temporelles.

La **ventilation par nature** des impôts différés actifs et passifs est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS		
Déficits fiscaux	1 621,3	1 840,2
Provisions et pertes de valeurs	222,4	523,0
Avantages sociaux	220,7	269,6
Instruments financiers	47,4	199,1
Actifs financiers opérationnels	34,8	31,0
Juste valeur des actifs acquis	21,3	120,9
Écarts de conversion	0,8	1,1
Locations financement	30,1	35,3
Immobilisations corporelles, incorporelles et actifs financiers opérationnels	91,6	88,9
Autres natures	479,8	997,5
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS BRUTS	**2 770,2**	**4 106,6**
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NON APPRÉHENDÉS	**-1 711,0**	**-2 055,8**
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS APPRÉHENDÉS	**1 059,2**	**2 050,8**

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS		
Immobilisations corporelles et incorporelles	530,2	1 061,2
Juste valeur des actifs acquis	240,6	613,5
Actifs financiers opérationnels	68,9	64,4
Instruments financiers	64,1	230,1
Locations financement	64,5	58,7
Provisions	32,2	31,4
Écarts de conversion	7,6	11,2
Avantages sociaux	51,0	61,1
Autres natures	137,3	508,5
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	**1 196,4**	**2 640,1**

La ventilation **selon les principaux groupes fiscaux** se décompose comme suit au 31 décembre 2022 :

(en millions d'euros)	Impôts différés actifs appréhendés sur déficit fiscal	Impôts différés actifs appréhendés sur différences temporelles	Impôts différés passifs sur différences temporelles	Position nette des impôts différés appréhendés
Groupe fiscal France	25,8	171,4	-176,0	21,2
Groupe fiscal aux États-Unis	175,0	118,3	-165,6	127,7
TOTAL DES PRINCIPAUX GROUPES FISCAUX	**200,8**	**289,7**	**-341,6**	**148,9**

L'échéancier de retournement de la position nette d'impôts différés sur différences temporelles et de la position nette d'impôts différés actifs sur déficits fiscaux sur le groupe fiscal France et aux États-Unis est le suivant :

	Impôts différés actifs sur déficits fiscaux			Impôts différés nets sur différences temporelles			Total		
(en millions d'euros)	< ou = 5 ans	> 5 ans	Total	< ou = 5 ans	> 5 ans	Total	< ou = 5 ans	> 5 ans	Total
Groupe fiscal France	25,8		**25,8**	-4,6		**-4,6**	21,2	–	**21,2**
Groupe fiscal aux États-Unis	175,0		**175,0**	38,5	-85,8	**-47,3**	213,5	-85,8	**127,7**

L'échéancier de péremption des impôts différés actifs sur déficits fiscaux appréhendés et non appréhendés au 31 décembre 2022 est le suivant :

			Échéance		
(en millions d'euros)	< ou = 5 ans	> 5 ans	Illimitée	Total au 31 décembre 2022	Total au 31 décembre 2021
Déficits fiscaux appréhendés	240,0	82,5	66,6	389,1	313,1
Déficits fiscaux non appréhendés	553,5	380,7	516,9	1 451,1	1 299,0

L'augmentation des déficits fiscaux appréhendés au 31 décembre 2022 est liée à la réestimation par le Groupe de ses perspectives, notamment du groupe fiscal américain.

La **ventilation par destination** des impôts différés actifs et passifs est la suivante :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2021	Au 31 décembre 2022
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS		
Impôts différés actifs sur résultats	1 015,6	1 882,4
Impôts différés actifs hors résultats	43,6	168,4
IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS NETS	1 059,2	2 050,8
IMPÔT DIFFÉRÉS PASSIFS		
Impôts différés passifs sur résultats	1 128,4	2 560,9
Impôts différés passifs hors résultats	68,0	79,2
IMPÔTS DIFFÉRÉS PASSIFS	1 196,4	2 640,1

12.3 Contrôles fiscaux

Dans le cadre de leurs activités courantes, les entités du Groupe en France et à l'étranger font l'objet de contrôles fiscaux réguliers.

Le Groupe apprécie les risques fiscaux liés à l'impôt sur les résultats conformément à l'interprétation IFRIC 23 en considérant notamment que les autorités fiscales mèneront un contrôle et auront pleine connaissance de toute l'information pertinente.

Les administrations fiscales ont mené divers contrôles fiscaux dans et hors des groupes d'intégration fiscale. À ce jour, ces contrôles n'ont pas conduit à une dette envers les administrations fiscales d'un montant significativement supérieur à celui qui avait été estimé dans le cadre de la revue des risques fiscaux.

Au 31 décembre 2022, le Groupe a pris en compte dans son estimation des risques, les charges qui pourraient résulter des conséquences de ces contrôles fiscaux, en fonction de l'analyse technique des positions que le Groupe défend face aux administrations fiscales. Le Groupe revoit périodiquement l'estimation de ces risques au regard de l'évolution des contrôles et des contentieux.

NOTE 13 ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

La direction considère, en application des critères de l'IAS 37, que les procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrage décrites ci-après ne doivent pas faire l'objet d'une provision ou, le cas échéant, d'une provision complémentaire, ou d'une reconnaissance d'un produit à recevoir au 31 décembre 2022, compte tenu du caractère incertain de leurs issues.

Les principaux actifs et passifs éventuels associés à des procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrage sont décrits ci-après :

Amérique du Nord

États-Unis – Eau – Flint

En novembre 2011, le gouverneur de l'État du Michigan (États-Unis) a déclaré que la ville de Flint (Michigan) (« Flint ») était en grande difficulté financière et a nommé un responsable des urgences (« Emergency Manager ») afin qu'il adopte des mesures drastiques d'économies. Dans cette perspective, l'Emergency Manager a décidé en 2013 de transférer provisoirement la source d'approvisionnement en eau de la ville de Détroit à la rivière Flint ; cette mesure s'inscrivait dans un plan à plus long terme de changement de source d'approvisionnement vers le lac Huron.

En 2013, Flint a retenu les services de la société d'ingénierie Lockwood Andrews & Newman (« LAN ») pour préparer la station de traitement d'eau de la ville au changement de source d'eau. En avril 2014, ladite station a commencé à traiter l'eau de la rivière Flint et à la distribuer aux habitants.

Peu après, ces derniers ont commencé à se plaindre de l'apparence, de l'odeur et du goût de l'eau distribuée. Entre août et décembre 2014, Flint a fait face à des problèmes de qualité de l'eau, caractérisant des violations de la réglementation nationale régissant l'eau potable du fait notamment du dépassement de la limite du taux autorisé de «Total Trihalométhanes («TTHM») (des sous-produits de désinfection).

En février 2015, Flint a confié à une filiale américaine de la Société, Veolia Water North America Operating Services (« VWNAOS »), la réalisation d'une étude sur les effets résiduels du processus de chloration sur la coloration de l'eau, son goût et son odeur. Cette étude ponctuelle, facturée 40 000 dollars américains, a été réalisée en quatre semaines environ. Pendant tout ce temps et par la suite, Flint a continué à faire appel à LAN en tant que consultant principal en ingénierie de l'eau. Ainsi, en décembre 2014 et courant 2015, LAN a élaboré un plan de traitement et remis des rapports à la ville, notamment sur la conformité de l'eau de la rivière Flint à la loi sur l'eau potable (« Safe Drinking Water Act). Dans son plan et ses rapports, LAN n'a émis aucune réserve sur le fait que la nouvelle source d'alimentation en eau de Flint pouvait créer des problèmes de plomb dans l'eau potable.

Le 18 février 2015, VWNAOS a rédigé un rapport intermédiaire, fondé entre autres sur des tests effectués exclusivement par Flint, lesquels étaient en conformité avec la réglementation relative au plomb et au cuivre. Ce rapport de VWNAOS indiquait que l'eau potable était "saine" dans la mesure où elle respectait « les normes étatiques et fédérales et les essais requis ». Le même jour, au cours d'une réunion organisée par le comité des travaux publics du conseil municipal de Flint, des employés de VWNAOS portaient à la connaissance du public les résultats de leur rapport intermédiaire.

En parallèle, Flint menait de son côté des analyses au domicile d'une résidente qui ont révélé un taux très élevé de plomb dans l'eau ; le résultat de ces analyses n'a pas été communiqué à VWNAOS.

Le 12 mars 2015, le rapport final de VWNAOS était adressé à Flint, puis rendu public. Dans son rapport, VWNAOS faisait un certain nombre de recommandations pour assurer la conformité des niveaux de TTHM à la réglementation et améliorer la qualité de l'eau relative à son goût, son odeur et sa couleur. Le rapport a également recommandé à Flint de travailler avec sa société d'ingénierie et l'État du Michigan, afin de développer un plan de contrôle de la corrosion. Flint a ignoré la plupart de ces recommandations jusqu'à fin 2015, lorsque l'État a ordonné la mise en place de certaines mesures, suite à la révélation de l'existence de plomb dans l'eau distribuée.

Le 24 juin 2015, un employé de l'agence fédérale américaine pour la protection de l'environnement a rédigé un mémorandum qui résumait les mesures prises par Flint et plusieurs agences gouvernementales en réponse aux niveaux élevés de plomb dans l'eau potable signalés par la résidente de Flint en février 2015.

Le 25 septembre 2015, Flint a finalement publié un communiqué officiel (« lead advisory ») auprès des résidents de Flint afin de les alerter sur la présence de plomb dans l'eau potable.

Le 16 octobre 2015, la ville est retournée s'approvisionner en eau potable auprès de la ville de Detroit.

Le 21 octobre 2015, le bureau du gouverneur du Michigan a mandaté un groupe de travail consultatif composé d'experts dans plusieurs disciplines (« Flint Water Advisory Task Force ») chargé de mener une étude indépendante sur la crise à Flint, y compris la contamination de l'eau au plomb.

Le 21 mars 2016, le rapport final du Flint Water Advisory Task Force, réalisé au terme de nombreux entretiens individuels et l'examen de multiples documents, était publié. Ce rapport conclut que la responsabilité de la crise de l'eau à Flint incombe largement à plusieurs entités gouvernementales du Michigan ainsi qu'à Flint ; le département de la qualité environnementale du Michigan et la ville de Flint n'ont notamment pas exigé ni mis en œuvre de contrôle de corrosion lors du changement de source d'approvisionnement et ce, contrairement à ce que requiert le régime fédéral applicable au plomb et au cuivre pour éviter toute contamination de l'eau potable.

Depuis février 2016, de nombreuses actions individuelles et actions de groupe putatives (« putative class actions ») ont été engagées devant la juridiction étatique et la juridiction fédérale du Michigan par des résidents de Flint contre plusieurs défendeurs, dont l'État du Michigan, le département de la qualité environnementale du Michigan, Flint, LAN et trois des filiales américaines de la Société, Veolia North America, Inc., VWNAOS et Veolia North America LLC (ci-après « VNA »).

Bien que la Société ait été citée dans plusieurs actions individuelles ou de groupe, elle n'a reçu aucune assignation et n'est partie défenderesse à aucune d'entre elles ; seules ses trois filiales américaines le sont.

En novembre 2020, un projet d'accord transactionnel a été conclu entre les demandeurs (aux actions individuelles ou de groupe, dans la procédure fédérale comme étatique) et certains défendeurs, dont l'État du Michigan et Flint, mais pas VNA. Cet accord transactionnel a été approuvé par la juge fédérale pour un montant de 626,25 millions de dollars américains.

Les procédures ne sont pas éteintes pour autant ; elles se poursuivent en présence de ceux qui ne sont pas parties à cet accord, dont VNA.

Le fondement des actions engagées à l'encontre de VNA par les demandeurs (procédures fédérale et étatique) est la négligence professionnelle.

Actions civiles devant le Tribunal fédéral du district de l'Est du Michigan (« United States District Court for the Eastern District of Michigan »)

Actions individuelles : ces actions ont été organisées selon une procédure dite « bellwether », qui permet la tenue d'une série de procès avec plusieurs petits groupes de demandeurs représentatifs. Le premier de ces procès a débuté en février 2022. Le 11 août 2022, après que le jury a informé le tribunal qu'il était dans l'incapacité de rendre une décision unanime, le juge fédéral a prononcé un mistrial (déclaration de fin de procès en raison de l'absence d'unanimité du jury). De nouvelles audiences ("retrial") ont été reprogrammées, puis finalement reportées sine die à la demande des plaignants. D'autres procès « bellwether » avec de nouveaux groupes de demandeurs sont prévus en janvier 2024 et en septembre 2024.

Action de groupe partielle (« Issues class action ») : en août 2021, la juge fédérale a partiellement certifié l'action de groupe (« issues class ») à l'égard de VNA. Cette action ne portera que sur certaines questions précises relatives à l'éventuelle responsabilité de VNA. A supposer que cette action soit admise (ce qui sera tranché ultérieurement lors d'un procès avec un jury), chaque demandeur devra ensuite, pour engager la responsabilité de VNA, agir en justice et prouver, au cours d'une nouvelle procédure, son préjudice ainsi que le lien de causalité entre celui-ci et la faute de VNA. Bien qu'elle en ait fait la demande, VNA n'a pas été autorisée à contester à ce stade la décision d'août 2021; elle pourra néanmoins faire un appel de celle-ci à l'issue de la procédure. Le procès "issues class" est prévu en octobre 2023.

Actions civiles devant la « Circuit Court for the Seventh Judicial Circuit » (Comté de Genesee, Michigan) (Tribunal Etatique)

Actions individuelles et action de groupe putative : parallèlement aux actions devant la juridiction fédérale, d'autres actions individuelles ainsi qu'une action de groupe putative ont été engagées devant la juridiction étatique. Aucun procès n'a été prévu pour celles-ci.

Action civile engagée par l'Attorney General du Michigan : en juin 2016, l'Attorney General de l'État du Michigan a engagé une action civile à l'encontre de plusieurs sociétés, parmi lesquelles VNA et la Société elle-même, pour des actes et omissions supposés en lien avec la crise de l'eau à Flint. Après s'être désisté de son action, l'Attorney General a déposé une nouvelle assignation en août 2016 où il a consenti à ne pas poursuivre la Société, sans pour autant renoncer à ses droits. À la suite des élections en 2018 d'une nouvelle Gouverneure et d'une nouvelle Attorney General de l'État, l'Attorney General a déposé une assignation civile modifiée à l'encontre de la Société et de VNA, parmi d'autres sociétés. La Société n'ayant cependant reçu aucune signification, elle n'est pas partie défenderesse à cette action; seule VNA l'est. Les fondements de l'action engagée par l'Attorney General à l'encontre de VNA sont la négligence professionnelle et l'enrichissement sans cause. Aucun procès n'a été programmé.

Le Groupe conteste vigoureusement le bien-fondé de l'ensemble de ces procédures civiles.

Actions pénales

Des poursuites pénales ont été engagées par l'ancien Attorney General du Michigan contre quinze employés de l'État du Michigan et de la ville de Flint pour leur rôle dans la crise de l'eau à Flint. Sur ces quinze employés, sept ont plaidé coupable. Le 13 juin 2019, la nouvelle Attorney General du Michigan a abandonné toutes les poursuites contre les huit employés restants.

Mi-janvier 2021, des poursuites pénales ont été à nouveau engagées et neuf anciens employés de l'État du Michigan ou la Ville de Flint ont été mis en examen. En juin 2022, la Cour suprême du Michigan a jugé que le recours à la procédure de mise en examen par un "one-man grand jury" par le parquet était contraire à la loi de l'État du Michigan. En conséquence, les mises en examen de huit des employés sur neuf ont été annulées.

Assurances

Ces réclamations ont fait l'objet de déclarations aux assureurs. Certains d'entre eux, se prévalant de l'une des clauses d'exclusion stipulées dans leur police, ont d'ores et déjà indiqué qu'ils refuseraient toute garantie pour les dommages causés par le plomb.

Le Groupe conteste vigoureusement cette position au motif que cette clause d'exclusion est inapplicable en l'espèce et, en tout état de cause, nulle parce que contraire à la règle impérative de l'article L. 113-1 du Code des assurances imposant que l'exclusion soit « formelle et limitée » et à l'appréciation qu'en fait la jurisprudence.

Europe centrale et orientale

Lituanie – Énergie

Entre 2000 et 2003, les filiales lituaniennes du Groupe, UAB Vilniaus Energija (« UVE ») et UAB Litesko (« Litesko ») ont signé plusieurs contrats avec des municipalités lituaniennes, dont le plus important avec la ville de Vilnius (« Vilnius ») en 2002, pour louer, exploiter et moderniser l'infrastructure de production et de distribution de chaleur et d'électricité. Le Groupe a ainsi réalisé des investissements importants au fil des années dont il attend une prise en compte des coûts et un retour sur investissement.

Depuis 2009, le gouvernement a publiquement, à de nombreuses reprises, accusé le Groupe d'être responsable d'un tarif élevé de chaleur et conduit une campagne de harcèlement à son égard. Diverses mesures ont ainsi été prises par les autorités publiques à l'encontre des filiales lituaniennes du Groupe et notamment :

- une amende de 19 millions d'euros infligée à UVE par l'Autorité de la concurrence ;
- le transfert de propriété sans compensation des sous-stations individuelles de chaleur dans lesquelles UVE avait investi ;
- la réduction unilatérale des tarifs de chaleur pour capter les économies réalisées grâce au condenseur de fumée financé par UVE ;
- l'annulation rétroactive des tarifs de chaleur appliqués par UVE pour la période 2011-2015 ;
- l'annulation des avenants prolongeant la durée des contrats conclus par Litesko avec la municipalité d'Alytus et le transfert à cette dernière des actifs dans lesquels Litesko avait investi.

L'ensemble des mesures préjudiciables aux filiales lituaniennes du Groupe fait l'objet de contestations et de recours pendants devant les juridictions locales.

Compte tenu de ce contexte, la Société et ses filiales ont, par ailleurs, été contraintes d'engager les arbitrages décrits ci-dessous.

L'arbitrage CIRDI

La Société, Veolia Energie International (venant aux droits de Veolia Baltics and Eastern Europe), UVE et Litesko (ensemble « les Sociétés ») ont déposé en janvier 2016 une requête en arbitrage contre la Lituanie devant le Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (« CIRDI »).

Les Sociétés sollicitent à ce jour une indemnisation d'environ 102M€ hors intérêts ; la Lituanie a, quant à elle, retiré ses demandes reconventionnelles d'environ 150 millions d'euros. La procédure est toujours en cours.

En juin 2018, la Lituanie a déposé une objection à la compétence du tribunal arbitral tirée de la décision rendue par la Cour de Justice de l'Union Européenne le 6 mars 2018 dans l'affaire Achmea, qui a jugé que les clauses d'arbitrage contenues dans les traités bilatéraux d'investissement intra-communautaires ne sont pas compatibles avec le droit de l'Union Européenne. Dans une déclaration du 15 janvier 2019, les États Membres ont indiqué leur intention de résilier les traités bilatéraux d'investissement conclus entre eux d'ici décembre 2019. Le 5 mai 2020, une vaste majorité d'États Membres - dont la France et la Lituanie - a signé un traité plurilatéral organisant le démantèlement des traités bilatéraux d'investissement intra-communautaires. Le traité est entré en vigueur en France le 28 août 2021 et en Lituanie le 4 septembre 2021. Ces développements sont susceptibles d'avoir un impact sur l'arbitrage CIRDI, et le cas échéant, sur l'exécution de la sentence à venir, ainsi que sur la procédure décrite ci-dessous.

En juillet 2020, la Lituanie a engagé une procédure devant le tribunal régional de Vilnius visant les Sociétés et d'autres défendeurs lituaniens, par laquelle elle sollicite une indemnisation de plus de 240 millions d'euros. Elle a indiqué que cette procédure était la reprise des demandes reconventionnelles qu'elle avait précédemment retirées de l'arbitrage CIRDI, à la suite de la décision Achmea. À ce jour, seules VEI, UVE et Litesko ont été assignées. Celles-ci contestent fermement les demandes de la Lituanie. En août 2020, le tribunal régional de Vilnius a déclaré l'action de la Lituanie irrecevable. En février 2022, après plusieurs recours devant les juridictions lituaniennes, le tribunal de Vilnius a, de nouveau, déclaré l'action de la Lituanie irrecevable au motif notamment que celle-ci est dépourvue d'intérêt à agir. La Lituanie a interjeté appel de ce jugement. En juin 2022, la cour d'appel a confirmé l'irrecevabilité de l'action. La Lituanie a formé un pourvoi qui est en cours d'examen par la cour suprême.

L'arbitrage SCC

En novembre 2016, dans le cadre du contrat de Vilnius dont l'échéance était proche (fin mars 2017), la Société et UVE ont déposé une requête en arbitrage devant la Chambre de commerce de Stockholm (« SCC ») pour obtenir la désignation d'un expert indépendant afin d'évaluer l'état des actifs. L'objet de l'arbitrage SCC a été étendu par la suite aux réclamations de la Société, d'UVE, de Vilnius et de la société municipale VST (« VST ») en lien avec le contrat de Vilnius.

Dans le cadre de cet arbitrage, la Société et UVE sollicitent une indemnisation d'environ 22 millions d'euros ; de leur côté, Vilnius et VST présentent des demandes reconventionnelles estimées à ce jour à environ 660 millions d'euros. La Société et UVE contestent fermement les demandes reconventionnelles de Vilnius et VST et en demandent le rejet. La procédure est toujours en cours.

Italie - Afrique Moyen Orient

Veolia Propreté contre la République d'Italie

En octobre 2007, Veolia Propreté a réalisé des investissements très significatifs en Italie par l'intermédiaire de contrats de concessions de longue durée pour la construction et la gestion de centres de valorisation de déchets et de production d'électricité dans les régions de Calabre et de Toscane. En raison de manquements graves des autorités italiennes, les filiales italiennes de Veolia Propreté se sont trouvées dans l'impossibilité d'exécuter les contrats de concession. En 2014, ces agissements ont provoqué la liquidation judiciaire de ces filiales et causé la perte des investissements effectués par Veolia Propreté.

En juin 2018, Veolia Propreté a initié un arbitrage contre la République d'Italie devant le Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements en alléguant d'une violation des dispositions du Traité sur la charte de l'énergie. Le tribunal arbitral a été constitué en janvier 2019 ; Veolia Propreté sollicite à ce jour une indemnisation d'environ 300 millions d'euros hors intérêts. La procédure est toujours en cours.

En septembre 2021, la Cour de Justice de l'Union européenne dans l'affaire Komstroy a jugé que les clauses d'arbitrage contenues dans le Traité sur la charte de l'énergie ne sont pas conformes au droit de l'Union européenne et ne s'appliquent pas aux litiges intra-européens. Cette décision est susceptible d'avoir un impact sur l'exécution de la sentence à venir.

Technologies de l'Eau

VWT contre K+S Potash

Le 1er décembre 2012, Veolia Water Technologies, Inc. (« VWT ») a signé un contrat de 324,5 millions de dollars américains avec K + S Potash Canada GP («KSPC»), pour la conception, fourniture et mise en service d'un système d'évaporation et de cristallisation, qui comprend 14 grands évaporateurs et cristalliseurs (les « cuves »), pour une mine de potasse alors en cours de construction par KSPC dans la province de la Saskatchewan, Canada. Dans ce cadre, une lettre de garantie à première demande de 14,6 millions de dollars américains a été octroyée par VWT en faveur de KSPC.

Le 17 juillet 2016, lors du processus de mise en service et de démarrage des cuves, l'une d'entre elles s'est effondrée (l'« Incident »). Une nouvelle cuve de remplacement a dû être fabriquée et installée. L'Incident a endommagé également d'autres cuves et des équipements de l'usine, qui ont dû être retirés et remplacés. VWT a coopéré avec KSPC pour déterminer la cause de l'Incident. Les premières investigations, menées par KSPC, ont identifié un défaut de conception du support métallique des cuves, dont étaient responsables VWT et l'un de ses sous-traitants. Ensuite, des expertises complémentaires conduites par VWT ont en revanche conclu à un défaut dans la réalisation des plots en béton servant d'assises aux supports métalliques ; ces plots en béton étaient construits par un sous-traitant de KSPC. VWT a réparé les cuves endommagées. Ces réparations ont donné lieu à d'importantes modifications contractuelles et des coûts supplémentaires. Mi-juin 2017, une seconde lettre de garantie à première demande de 15 millions de dollars américains a été émise par VWT en faveur de KSPC.

Plusieurs procédures sont actuellement en cours.

Procédure d'arbitrage ADRIC (ADR Institute of Canada)

Le 18 août 2017, VWT a saisi l'ADRIC aux fins d'obtenir la condamnation de KSPC au remboursement des coûts engendrés par les modifications contractuelles réalisées pour procéder aux réparations liées à l'Incident, soit 19 millions de dollars américains. Le 18 janvier 2019, le tribunal arbitral s'est déclaré compétent pour une partie seulement des demandes (environ 13,6 millions de dollars américains). Cette procédure est actuellement suspendue compte tenu de la procédure au fond engagée par KSPC devant la Court of Queen's Bench de Saskatchewan (cf infra).

Procédures judiciaires (Court of Queen's Bench de Saskatchewan)

Le 11 avril 2018, KSPC a assigné VWT devant la Court of Queen's Bench de Saskatchewan pour 180 millions de dollars canadiens (environ 119 millions d'euros) au titre de dommages indirects et surcoûts de réparation liés à l'Incident. Mi-janvier 2019 VWT a proposé une offre de transaction, que KSPC a refusée.

Par acte du 28 mai 2018, l'un des sous-traitants de KSPC, AECON, a assigné KSPC devant la Court of Queen's Bench de Saskatchewan pour différentes demandes de dommages et intérêts. Le 28 juin 2018, KSPC a assigné en intervention forcée VWT afin de lui faire supporter à hauteur d'au minimum 466 millions de dollars canadiens (environ 318 millions d'euros) les éventuelles condamnations de KSPC, ainsi que le remboursement de sommes déjà payées à d'autres sous-traitants (« Réclamation pour retard »).

Le 25 mars 2020, KSPC a assigné VWT devant la Court of Queen's Bench de Saskatchewan pour un montant chiffré à ce stade à 4,6 millions de dollars canadiens (environ 3 millions d'euros) en lien avec un bris d'équipement survenu en novembre 2018 ainsi que de la corrosion alléguée affectant certains autres équipements. En juin 2020, VWT a déposé devant ce tribunal un mémoire en défense et contesté le bien-fondé de ces nouvelles réclamations.

KSPC a mis en œuvre et obtenu le paiement des lettres de garantie en novembre 2019 et 2020.

Le Groupe conteste fermement le bien-fondé de ces procédures.

Ces réclamations ont fait l'objet d'une déclaration aux assureurs. Après avoir accepté de couvrir les frais de défense de VWT, Lexington Insurance Company a refusé sa garantie quant à la Réclamation pour retard. Lexington a engagé une procédure d'arbitrage, afin notamment de ne plus couvrir les frais de défense de VWT et obtenir le remboursement des frais payés à ce jour. VWT conteste fermement cette position.

VWT contre Antero

En août 2015, Veolia Water Technologies Inc. ("VWT") a signé un contrat d'un montant révisé de 255,8 millions de dollars américains avec Antero Resources Corporation ("Antero") pour la conception et la construction ("DBA") d'une station de traitement d'eaux issues de l'activité de forage, de production et d'exploitation du gaz de schiste de l'usine de Clearwater située à Pennsboro, en Virginie occidentale ("Usine"). L'achèvement substantiel des travaux de l'Usine est intervenu le 15 mars 2019 ; les mois suivants ont servi à la mise au point de l'installation. Les tests finaux de performance de l'Usine devaient commencer le 16 septembre 2019; toutefois, par lettre du 12 septembre 2019, Antero a résilié le DBA. VWT considère que cette résiliation est intervenue sans raison valable ni respect du délai contractuel de préavis.

Le 13 mars 2020, VWT a assigné Antero devant le tribunal étatique du district de Denver, Colorado, aux Etats-Unis, réclamant 118 millions de dollars américains de dommages et intérêts liés à l'exécution et à la résiliation du contrat. Le même jour, Antero a assigné VWT devant le même tribunal, alléguant que VWT aurait manqué à ses obligations contractuelles au titre du DBA. Dans cette procédure, Antero invoque le dol ("fraud") et la violation du contrat. Il réclame alternativement 451 millions de dollars américains ou 367 millions de dollars américains de dommages et intérêts, en se basant sur différentes méthodes d'évaluation de son préjudice.

Les procédures initiées par VWT et Antero ont été jointes. Par un jugement du 27 janvier 2023, le tribunal étatique du district de Denver (Colorado) a condamné VWT à payer à Antero au titre du dol ("fraud") et de la violation du contrat la somme en principal de 242 millions de dollars américains, plus les intérêts (dont 67 millions de dollars américains d'intérêts pre-jugement) et les coûts judiciaires d'Antero. VWT conteste fermement l'ensemble des conclusions du tribunal et va interjeter appel du jugement. Les effets de ce dernier sont aujourd'hui suspendus.

Le litige a fait l'objet d'une déclaration aux assureurs. Après avoir accepté de couvrir les frais des procédures, l'un d'entre eux a finalement refusé sa garantie et engagé en Octobre 2021 une procédure d'arbitrage à cet effet. VWT conteste fermement cette position.

NOTE 14 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 7.4.

Les relations avec les co-entreprises sont détaillées en 6.2.4.1.

Les relations avec les autres parties liées sont les suivantes :

Relations avec la société Icade SA, filiale de la Caisse des dépôts et consignations (actionnaire à hauteur de 6,32 % au 31 décembre 2022) jusqu'au 31 janvier 2022

Le 31 janvier 2013, a été conclu entre la société Icade SA et Veolia Environnement, un bail ferme en l'état de futur achèvement (BEFA) se rapportant à l'immeuble hébergeant le siège administratif de Veolia à Aubervilliers. Ce bail commercial a pris effet le 18 juillet 2016 pour une durée de 9 années et le loyer annuel de l'immeuble s'élève à un montant annuel de 16 590 104 euros hors taxes et hors TVA.

Compte tenu de la démission de la Caisse des dépôts et consignations, représentée par M. Olivier Mareuse, de son mandat d'administrateur et de membre du comité des comptes et de l'audit de Veolia Environnement en date du 31 janvier 2022, la Caisse des dépôts et consignations (« CDC ») et sa filiale Icade SA (la CDC ainsi que M. Olivier Mareuse, en tant que personne physique, siègent au conseil d'administration de la société Icade SA) ont cessé d'être considérées comme des parties liées à cette même date.

Du 1er janvier 2022 au 31 janvier 2022 inclus, Veolia Environnement a enregistré des charges de loyers envers le bailleur pour un montant de 1 518 634 euros.

NOTE 15 ÉVÈNEMENTS POST-CLÔTURE

Aucun évènement significatif n'est intervenu entre la date de clôture et la date d'arrêté des comptes consolidés par le conseil d'administration.

NOTE 16 LISTE DES PRINCIPALES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES DANS LES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

En 2022, le Groupe Veolia a consolidé dans ses comptes 2 032 sociétés.

Les principales sociétés sont reprises ci-dessous :

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêts
Veolia Environnement SA 21 rue La Boétie 75008 Paris	403 210 032 00104	IG	100,00	100,00
Vigie Groupe 21 rue de La Boétie 75008 Paris	410 118 608 00075	IG	100,00	100,00
FRANCE ET DECHETS SPECIAUX EUROPE				
Dont activité Eau				
Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux 21 rue La Boétie 75008 Paris	572 025 526 10945	IG	100,00	99,99
Veolia Water 21 rue La Boétie 75008 Paris	421 345 042 00053	IG	100,00	100,00
Sade-Compagnie Générale de Travaux d'Hydraulique (SADE-CGTH) et ses filiales ZAC François Ory 23/25 avenue du docteur Lannelongue 75014 Paris	562 077 503 02584	IG	100,00	99,47
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	99,62	99,62
Compagnie Fermière de Services Publics Route de l'Escarpe 76200 DIEPPE	575 750 16100326	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-Penil	785 751 058 00047	IG	99,32	99,32
Société des Eaux de Marseille 78 boulevard Lazer 13010 Marseille	057 806 150 00488	IG	98,72	98,72
Dont activité Déchets				
Veolia Propreté 21 rue La Boétie 75008 Paris	572 221 034 01230	IG	100,00	100,00
Routière de l'Est Parisien 28 boulevard de Pesaro 92000 Nanterre	612 006 965 00182	IG	100,00	100,00
ONYX Auvergne Rhône-Alpes 2/4 avenue des Canuts 69120 Vaulx-en-Velin	302 590 898 00656	IG	100,00	100,00
ONYX Est Bâtiment O'Rigin 1 rue Henriette Galle Grimm 54000 Nancy	305 205 411 00070	IG	95,00	95,00
Paul Grandjouan SACO 6 rue Nathalie Sarraute 44200 Nantes	867 800 518 00609	IG	100,00	100,00
SARP Industries et ses filiales 427, route du Hazay – Zone Portuaire Limay-Porcheville 78520 Limay	303 772 982 00029	IG	100,00	99,86

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêts
Société d'Assainissement Rationnel et de Pompage (SARP) et ses filiales 22 boulevard de Pesaro 92000 Nanterre	775 734 817 00395	IG	100,00	99,68
EUROPE HORS FRANCE				
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	50,11	50,11
Apa Nova Bucuresti Srl Strada Aristide Demetriade nr 2, Sector 1 Bucarest (Roumanie)		IG	73,69	73,69
Veolia Central & Eastern Europe et ses filiales 21 rue La Boétie 75008 Paris	433 934 809 00032	IG	100,00	100,00
Veolia Énergie Praha, a.s. Na Florenci 2116/15, Nové Město, 110 00 Praha 1 (République Tchèque)		IG	100,00	83,05
Prazske Vodovody A Kanalizace a.s. Ke Kablu 971/1 102 00 Prague 10 (République Tchèque)		IG	51,00	51,00
Sofiyska Voda AD Mladost region Mladost 4 Business Park Street Building 2a 1715 Sofia Sofia (Bulgarie)		IG	77,10	77,10
Veolia Energy UK PLC et ses filiales 210 Pentonville Road N1 9JY London (Royaume-Uni)		IG	100,00	99,99
Veolia NV-SA et ses filiales 52, quai Fernand-Demets 1070 – Bruxelles (Belgique)		IG	100,00	100,00
Siram SPA et ses filiales Via Anna Maria Mozzoni, 12 20152 Milano (Italie)		IG	100,00	99,99
Veolia Espana S.L.U.et ses filiales Calle Torrelaguna 60 28043 Madrid (Espagne)		IG	100,00	99,99
Veolia Energia Warszawa et sa filiale ul Pulawska 2, 02-566 Warszawa (Pologne)		IG	97,21	58,33
Veolia Nordic AB et ses filiales Hälsingegatan 47 113 31 Stockholm (Suède)		IG	100,00	99,99
Veolia Nederland BV et ses filiales Tupolevlaan 69 1119 PA Schiphol-Rijk (Pays-Bas)		IG	100,00	99,99
Vilnaius Energija Konstitucijos ave. 7 02300 Vilnius (Lituanie)		IG	100,00	99,99
Veolia Energy Hungary Co Ltd et ses filiales Szabadsag ut 301 2040 Budaors (Hongrie)		IG	99,98	99,97

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêts
Veolia Energia Slovensko A.S. et ses filiales Einsteinova 21 851 01 Bratislava (Slovaquie)		IG	100,00	99,99
Pražská teplárenská – PT et ses filiales Partyzánská 1 170 00 Praha 7 - Holešovice (République Tchèque)		IG	100,00	100,00
Veolia Énergie CR A.S. et ses filiales 28.Rijna 3123/152 709 74 Ostrava (République Tchèque)		IG	83,06	83,05
Agbar S.L.U. et ses filiales Santa Leonor 39 28037 MADRID (Espagne)		IG	100,00	100,00
Veolia Environmental Services Belux et ses filiales Avenue Charles-Quint 584 7 1082 Berchem, Sainte-Agathe (Belgique)		IG	100,00	100,00
Recovera Vyuziti zdroju a.s. et ses filiales Spanelska 10/1073 120 00 Praha 2 - Vinorhady (République Tchèque)		IG	100,00	100,00
RESTE DU MONDE				
Veolia North America Regeneration Services LLC 4760 World Houston Parkway, Suite 100 Houston, TX 77032 (États-Unis)		IG	100,00	100,00
Veolia Environmental Services North America 53 State street 14th floor 02109 MA Boston (États-Unis)		IG	100,00	100,00
VES Technical Solutions LLC 53 State street 14th floor 02109 MA Boston (États-Unis)		IG	100,00	100,00
Veolia ES Canada Industrial Services Inc. 555 René-Lévesque Boulevard West Suite 1450 H2Z 1B1 H1B 5M9 Montréal – Québec (Canada)		IG	100,00	100,00
Veolia Holding America Latina SA Calle Torrelaguna 60, 2 Planta 28043 Madrid (Espagne)		IG	100,00	100,00
Beijing Yansan Veolia Water No. 5 Yanshan Xinghua East Road, 102500 Beijing (Chine)		IG	50,00	50,00
Veolia Water USA Inc. et ses filiales 461 From Road Suite 400, Paramus 07652 New Jersey (États-Unis)		IG	100	100
Veolia North America (Paramus) Inc. et ses filiales 461 From Road Suite 400, Paramus s07652 New Jersey (États-Unis)		IG	100	100
Veolia Water Technologies Treatment Solutions USA Inc. et ses filiales 461 From Road Suite 400, Paramus s07652 New Jersey (États-Unis)		IG	100	100
Shanghai Pudong Veolia Water Corporation Ltd No. 703 Pujian Road, Pudong New District 200127 Shanghai (Chine)		ME	50,00	50,00
Veolia Environmental Services China LTD 40/F One Taikoo Place 979 King's Road Quarry Bay (Hong-Kong)		IG	100	100
Kunming CGE Water Supply Co Ltd No.6 Siyuan Road, Kunming Municipality, Yunnan Province 650231 (China)		ME	49	24,99
SUEZ Water Inc. Utility et ses filiales 461 From Road Suite 400, Paramus 07652 New Jersey (États-Unis)		IG	80	80

Sociétés et adresses	N° Siret	Méthode de consolidation	% de contrôle	% d'intérêts
Tianjin Jinbin Veolia Water Co Ltd No2 Xinxiang Road, Bridge 4 Jin Tang Expressway, Dongli District Tianjin Municipality (Chine)		ME	49,00	49,00
Veolia Water – Veolia Environmental Service (Hong Kong) – VW- VES (HK) Ltd 40/F, One Taikoo Place 979 King's Road Quarry Bay (Hong Kong)		IG	100,00	100,00
Veolia Environmental Services (Hong Kong) Limited et ses filiales 40/F One Taikoo Place 979 King's Road Quarry Bay (Hong Kong)		IG	100	100
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
Veolia Environmental Services Australia Pty Ltd Level 4, Bay Center, 65 Pirrama Road, Pyrmont NSW 2009 (Australie)		IG	100,00	100,00
Veolia Recycling & Recovery Holdings ANZ PTY LTD et ses filiales Level 4, Bay Center, 65 Pirrama Road, Pyrmont NSW 2009 (Australie)		IG	100,00	100,00
Veolia Middle East et ses filiales 21 rue La Boétie 75008 Paris	505 190 801 00041	IG	100,00	100,00
Amendis 20 rue Imam Ghazali 90 000 Tanger (Maroc)		IG	100,00	99,99
REDAL SA 6 Zankat Al Hoceima, BP 161 10 000 Rabat (Maroc)		IG	100,00	100,00
Sharqiyah Desalination Co. SAOC PO Box 685, PC 114 Jibroo, (Sultanat d'Oman)		ME	35,75	35,75
Veolia Environmental Services Asia Pte Ltd 15 Tuas View Circuit 636968 (Singapour)		IG	100,00	100,00
TECHNOLOGIES DE L'EAU				
Veolia Water Technologies et ses filiales 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
Société Internationale de Dessalement (SIDEM) 1 rue Giovanni Batista Pirelli 94410 Saint-Maurice	342 500 956 000 38	IG	100,00	100,00
Veolia Water Technologies & Solutions et ses filiales 21 rue La Boétie 75008 PARIS	829 256 197 00023	IG	70,00	70,00
AUTRES				
Veolia Énergie International 21 rue La Boétie 75008 Paris	433 539 566 00045	IG	99,99	99,99

Méthodes de consolidation.
IG : Intégration Globale –ME : Méthode de la mise en équivalence.

Les filiales allemandes du Groupe sont consolidées dans les états financiers consolidés présentés. En application des paragraphes 264(3), 264-B et 291 du Code du Commerce allemand (HGB), ces entités peuvent bénéficier de l'exemption de publication de rapport annuel et de présentation de comptes consolidés selon le référentiel comptable allemand. Les filiales ayant opté pour l'exemption sont présentées ci-dessous :

Exemption de publication	Société	Pays	Devise
	ALTVATER CHERNIVZY	Ukraine	UAH
	ALTVATER KIEV	Ukraine	UAH
	ALTVATER TERNOPIL	Ukraine	UAH
Oui	BELLANDVISION GmbH	Allemagne	EUR
	BIOCYCLING GmbH	Allemagne	EUR
	BRAUNSCHWEIGER NETZ GmbH	Allemagne	EUR
	BRAUNSCHWEIGER VERSORGUNGS-AG & Co. KG	Allemagne	EUR
	BRAUNSCHWEIGER VERSORGUNGS-VERWALTUNGS-AG	Allemagne	EUR
	EUROLOGISTIK UMWELTSERVICE GmbH	Allemagne	EUR
	Filtech Entwässerungen GmbH	Allemagne	EUR
	GASVERSORGUNG GÖRLITZ GmbH	Allemagne	EUR
	GLOBALIS BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT mbH	Allemagne	EUR
Oui	GLOBALIS SERVICE GmbH & CO. KG	Allemagne	EUR
Oui	GUD GERAER UMWELTDIENSTE GmbH & Co. KG	Allemagne	EUR
	GUD GERAER UMWELTDIENSTE VERWALTUNGS GmbH	Allemagne	EUR
	HVT Handel Vertrieb Transport GmbH	Allemagne	EUR
	INTROTEC SCHWARZA GmbH	Allemagne	EUR
	JOB & MEHR GmbH	Allemagne	EUR
	KANALBETRIEBE FRITZ WITHOFS GmbH	Allemagne	EUR
	KOM-DIA GmbH	Allemagne	EUR
	MULITPET GmbH	Allemagne	EUR
	MULITPORT GmbH	Allemagne	EUR
	ÖKOTEC Energiemanagement GmbH	Allemagne	EUR
	ONYX ROHR- UND KANAL-SERVICE GmbH	Allemagne	EUR
	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
	STADTENTWAESSERUNG BRAUNSCHWEIG GmbH	Allemagne	EUR
	STADTWERKE GÖRLITZ Aktiengesellschaft	Allemagne	EUR
	STADTWERKE WEISSWASSER GmbH	Allemagne	EUR
	SWG Services GmbH	Allemagne	EUR
	URR GmbH	Allemagne	EUR
	VBG VERWALTUNGS- UND BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT mbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA BS ENERGY BETEILIGUNGS GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA ENERGIE DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA ENVIRONNEMENT LAUSITZ GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA GEBÄUDESERVICE DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA INDUSTRIE DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA INDUSTRIEPARK DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia Infra Klärschlamm Deutschland GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia Klärschlamm und Biogas Schönebeck GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA Klärschlammverwertung Deutschland GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA PET Allemagne GmbH	Allemagne	EUR
	Veolia Pet Norge AS	Norvège	NOK
	VEOLIA PET SVENSKA AB	Suède	SEK
	VEOLIA UMWELTSERVICE & CONSULTING GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE BETEILIGUNGSVERWALTUNGS GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE DUAL GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE GmbH DEUTSCHLAND	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE NORD GmbH	Allemagne	EUR

Exemption de publication	Société	Pays	Devise
Oui	VEOLIA UMWELTSERVICE OCHTENDUNG GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE OST GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE OST VERWALTUNGS GmbH	Allemagne	EUR
Oui	VEOLIA UMWELTSERVICE RECYCLING & RECOVERY DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE RESSOURCENMANAGEMENT GmbH	Allemagne	EUR
Oui	VEOLIA UMWELTSERVICE RÜCKNAHMESYSTEME GmbH	Allemagne	EUR
Oui	VEOLIA UMWELTSERVICE SÜD GmbH & Co. KG	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE SÜD VERWALTUNGS GmbH	Allemagne	EUR
Oui	VEOLIA UMWELTSERVICE TRADING & TRANSPORT GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE WERTSTOFFMANAGEMENT GmbH	Allemagne	EUR
Oui	VEOLIA UMWELTSERVICE WESSELING GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA UMWELTSERVICE WEST GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA VERWALTUNGSGESELLSCHAFT mbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA WASSER DEUTSCHLAND GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA WASSER STORKOW GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA WASSER WAGENFELD GmbH	Allemagne	EUR
	VEOLIA WASSER WEGELEBEN GmbH	Allemagne	EUR
	VKD Holding GmbH	Allemagne	EUR

NOTE 17 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 2022 et 2021 s'élèvent respectivement à 40 et 28 millions d'euros dont :

- 33 millions d'euros en 2022 et 24 millions d'euros en 2021, au titre du contrôle légal des comptes ;
- 7 millions d'euros en 2022 et 4 millions d'euros pour 2021, au titre des prestations de service entrant dans les diligences directement liées à cette mission.

6.1.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2022

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 2022, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité des comptes et de l'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2022 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 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.

Traitement comptable des opérations liées à la prise de contrôle du groupe Suez

Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié

Le 18 janvier 2022, à l'issue du règlement-livraison d'une Offre Publique d'achat (« l'Offre »), votre groupe a pris le contrôle du groupe Suez en détenant 86,22 % du capital et des droits de vote du groupe Suez. Selon les modalités évoquées dans la Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés, à la suite de la réouverture de l'Offre et de la procédure de retrait obligatoire, les actions du groupe Suez ont été radiées de la côte le 18 février 2022, votre groupe détenant 100 % du capital et des droits de vote du groupe Suez à cette date. Le montant du prix d'acquisition des titres détenus au 18 janvier 2022 est de 11 309 millions d'euros.

Les activités acquises auprès du groupe Suez depuis le 18 janvier 2022 contribuent à hauteur de 9 722 millions d'euros dans le chiffre d'affaires et de 708 millions d'euros dans le résultat opérationnel de votre groupe.

Comme indiqué à la Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés, les principales caractéristiques de l'acquisition du groupe Suez sont relatives à la comptabilisation du regroupement d'entreprises telle que définie dans la norme IFRS 3 – « Regroupement d'entreprises », qui requiert de procéder (i) à l'allocation du prix d'acquisition au travers de la mise à la juste valeur des actifs et des passifs et de la rationalisation du goodwill résiduel, (ii) à la répartition du goodwill aux unités génératrice de trésorerie goodwill, et aux transactions liées aux processus anti-concurrence.

S'agissant de l'identification et de l'évaluation des actifs acquis et des passifs repris, votre groupe a évalué, avec l'assistance d'experts externes, leur juste valeur à la date de prise de contrôle. Au 31 décembre 2022, l'allocation du prix d'acquisition aux actifs et passifs du groupe Suez est finalisée et s'est traduite par la comptabilisation d'actifs nets acquis pour 7 095 millions d'euros et d'un goodwill de 6 721 millions d'euros.

Nous avons considéré que le traitement comptable des opérations liées à la prise de contrôle du groupe Suez constitue un point clé de l'audit en raison :

- de la complexité, notamment du fait des accords relatifs à la cession du Nouveau Suez ainsi que des mesures anti-concurrence et du caractère significatif de cette transaction ;
- du caractère significatif des actifs acquis et passifs transférés dans les comptes consolidés et du goodwill en résultant ;
- du niveau élevé de jugement requis par la direction de votre groupe pour l'allocation du prix d'acquisition et l'évaluation des actifs et passifs repris.

Notre réponse

Dans le cadre de notre audit, nous avons pris connaissance de l'opération sur la base de la documentation juridique liée à la transaction, de la méthodologie retenue ainsi que des rapports émis par les experts externes engagés par la Direction pour l'assister dans l'identification et l'évaluation des actifs acquis et passifs transférés dans le cadre de l'acquisition du groupe Suez.

Concernant la prise de contrôle du groupe Suez, nos travaux ont notamment consisté à :

- examiner la documentation juridique liée à l'Offre Publique d'achat ;
- analyser les accords relatifs à la cession du Nouveau Suez ainsi que les autres mesures anti-concurrence, et les cessions liées à ces mesures ;
- apprécier la conformité de la comptabilisation de ces transactions par rapport aux normes comptables en vigueur ;
- réaliser des procédures d'audit spécifiques sur les comptes significatifs du bilan d'ouverture du groupe Suez ;

Concernant l'identification et l'évaluation à la juste valeur des actifs acquis et passifs transférés, avec l'aide de nos spécialistes en évaluation, nos travaux ont notamment consisté à :

- apprécier la méthode d'identification des actifs acquis et passifs transférés mis en œuvre par votre groupe et ses évaluateurs externes ;
- prendre connaissance des rapports des experts externes ;
- prendre connaissance des méthodes retenues et apprécier le caractère raisonnable des principales hypothèses pour évaluer les actifs et passifs à leur juste valeur telles que décrites dans la Note 3 de l'annexe aux comptes consolidés ;
- réaliser des contrôles arithmétiques sur les différents travaux d'évaluation des actifs acquis et des passifs transférés ;

Concernant l'allocation du prix d'acquisition, nos travaux ont notamment consisté à :

- apprécier la cohérence d'ensemble de l'allocation du prix d'acquisition définitif et de l'écart résiduel qui en découle ;
- apprécier la conformité de la méthode utilisée par votre groupe pour affecter le goodwill avec les normes comptables en vigueur.

Enfin, nous avons apprécié le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.

Appréciation de la valeur recouvrable des actifs incorporels, corporels et financiers opérationnels des contrats

Notes 6.2.1, 6.4, 8.2 et 8.3 de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié

Au 31 décembre 2022, la valeur des actifs incorporels, corporels et financiers opérationnels de votre groupe s'élève respectivement à 8 434, 16 569 et 1 377 millions d'euros. Ces actifs sont essentiellement composés des actifs incorporels et financiers opérationnels constitués dans le cadre de contrats de concession (IFRIC 12) et des actifs de production et de distribution nécessaires à l'exécution des contrats au sein des trois métiers de votre groupe.
Ces actifs font l'objet d'un test de dépréciation par votre groupe chaque fois qu'il existe un indice de perte de valeur (non-exécution d'un contrat significatif de longue durée dans les conditions prévues, problèmes techniques dans l'exploitation, défaillance d'une contrepartie pour les actifs financiers opérationnels, etc.) tel que mentionné dans les notes 8.2, 8.3 et 6.2.1 de l'annexe aux comptes consolidés. La valeur recouvrable, correspondant généralement à la valeur d'utilité, est déterminée par l'actualisation des flux de trésorerie futurs associés à ces actifs ou groupe d'actifs comme indiqué dans les notes 6.2.1 et 6.4 de l'annexe aux comptes consolidés.
La détermination de la valeur d'utilité implique des jugements importants de la part de votre groupe ; nous avons donc considéré l'appréciation de la valeur recouvrable des actifs incorporels, corporels et financiers opérationnels des contrats comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nous avons apprécié la conformité de la méthodologie appliquée par votre groupe aux normes comptables en vigueur. Nous avons également effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de cette méthodologie et apprécié notamment, pour les contrats identifiés :

- l'évolution des performances économiques ;
- le rationnel des variations entre les prévisions des périodes passées et les réalisations ;
- le cas échéant, la pertinence des projections de flux de trésorerie par rapport au contexte économique et financier dans lequel ces contrats sont exécutés, en particulier en analysant les principales données et les hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations (hypothèses d'évolution des volumes, des tarifs, des coûts directs et des investissements) et la pertinence des taux d'actualisation retenus au regard des taux de croissance long terme et des données de marché pour chaque zone géographique.

Passifs éventuels en lien avec des litiges aux États-Unis (Flint), K+S Potash et Antero, en Lituanie

Notes 11 et 13 de l'annexe aux comptes consolidés

Risque identifié	Votre groupe est régulièrement sujet à des litiges significatifs avec des clients ou des tiers en lien avec son activité. Les litiges associés à des procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrages décrits dans la note 13 de l'annexe aux comptes consolidés, de par leur ampleur ou les parties impliquées, constituent une exposition importante pour votre groupe. Comme indiqué dans la note 11 de l'annexe aux comptes consolidés, une provision est comptabilisée à la clôture de l'exercice s'il existe une obligation actuelle juridique ou implicite du groupe à l'égard d'un tiers résultant d'un événement passé, dont il est probable que l'extinction se traduira pour l'entreprise par une sortie de ressources représentatives d'avantages économiques et si le montant de cette obligation peut être estimé de façon fiable. Dans le cas où l'issue des procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrage présente un caractère incertain, votre groupe considère, en application des critères d'IAS 37, que ces litiges ne doivent pas faire l'objet d'une provision ou, le cas échéant, d'une provision complémentaire et donnent lieu à une description dans l'annexe aux comptes consolidés, comme cela est indiqué dans la note 13. Nous avons considéré les passifs éventuels en lien avec ces litiges comme un point clé de l'audit compte tenu des montants en jeu et du jugement de la direction dans l'appréciation du caractère incertain du dénouement de ces litiges.
Notre réponse	Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nos travaux ont notamment consisté à : • apprécier les procédures mises en œuvre par votre groupe afin d'identifier et de recenser l'ensemble des risques ; • prendre connaissance de l'analyse des risques liés à ces litiges effectuée par votre groupe, de la documentation correspondante et, le cas échéant, des consultations écrites des conseils externes ; • analyser les informations sur les procédures en cours et leurs conséquences financières probables qui nous ont été communiquées par les conseils externes de votre groupe en réponse à nos demandes de confirmations écrites ; • apprécier les principaux risques identifiés et les hypothèses retenues par votre groupe et leur traitement comptable ; • apprécier les informations relatives à ces risques présentées dans la note 13 de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations données dans le rapport sur la gestion du groupe du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport sur la gestion du groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité de la directrice générale. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Par ailleurs, il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Veolia Environnement par votre assemblée générale du 18 décembre 1995 pour le cabinet KPMG Audit et du 23 décembre 1999 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2022, le cabinet KPMG Audit était dans la vingt-huitième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingt-quatrième année, dont vingt-trois 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 au comité des comptes et de l'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité des comptes et de l'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité des comptes et de l'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 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.

Paris-La Défense, le 22 mars 2023

Les Commissaires aux Comptes

KPMG SA		**ERNST & YOUNG et Autres**	
Eric Jacquet	Baudouin Griton	Jean-Yves Jégourel	Quentin Séné
Associé	Associé	Associé	Associé

6.2 Comptes sociaux

6.2.1 BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2022

Actif

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2022 Brut	Amort. & dépré.	Net	Au 31 décembre 2021 Net
Capital souscrit non appelé				
Actif immobilisé				
Immobilisations incorporelles				
Frais d'établissement	-	-	-	-
Frais de recherche et de développement	-	-	-	-
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, logiciels, droits et valeurs similaires	218 059	203 914	14 145	17 248
Fonds commercial (1)	-	-	-	-
Autres immobilisations incorporelles	-	-	-	-
Immobilisations incorporelles en cours	12 225	-	12 225	12 447
Immobilisations corporelles				
Terrains	-	-	-	-
Constructions	-	-	-	-
Installations techniques, matériel et outillage industriels	-	-	-	-
Autres immobilisations corporelles	36 498	29 771	6 727	8 638
Immobilisations corporelles en cours	1 800	-	1 800	697
Avances et acomptes	-	-	-	-
Immobilisations financières (2)				
Participations	22 459 951	639 803	21 820 148	15 538 689
Créances rattachées à des participations	13 884 524	131 610	13 752 914	13 288 184
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	7 460	1 152	6 308	5 997
Autres titres immobilisés	14 280	191	14 089	9 280
Prêts	1 965 124	262	1 964 862	1 091 872
Autres immobilisations financières	5 202 293	85 704	5 116 589	707 646
TOTAL (I)	43 802 214	1 092 407	42 709 807	30 680 698

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2022 Brut	Amort. & dépré.	Net	Au 31 décembre 2021 Net
Actif circulant				
Stocks et en-cours				
Matières premières et autres approvisionnements	-	-	-	-
En-cours de production (biens et services)	-	-	-	-
Produits intermédiaires et finis	-	-	-	-
Marchandises	-	-	-	-
Avances et acomptes versés sur commandes	**4 235**	**-**	**4 235**	**2 259**
Créances (3)				
Créances d'exploitation :				
Créances clients et comptes rattachés	201 383	26 884	174 499	96 961
Autres créances	5 388 266	38 947	5 349 319	3 988 020
Créances diverses :				
Capital souscrit et appelé, non versé	-	-	-	-
Valeurs mobilières de placement				
Actions autodétenues	91 267	-	91 267	86 193
Autres titres	3 676 423	-	3 676 423	7 485 562
Instruments de trésorerie	499 174	-	499 174	223 500
Disponibilités	**583 036**	**-**	**583 036**	**608 359**
Charges constatées d'avance (4)	**53 321**	**-**	**53 321**	**252 945**
TOTAL (II)	10 497 105	65 831	10 431 274	12 743 799
Comptes de régularisation				
Charges à répartir sur plusieurs exercices (III)	72 117	-	72 117	61 586
Primes de remboursement des obligations (IV)	95 880	-	95 880	80 284
Écarts de conversion actif (V)	2 991 095	-	2 991 095	2 473 422
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV + V)	57 458 411	1 158 238	56 300 173	46 039 789
(1) Dont droit au bail			-	-
(2) Dont à moins d'un an			366 571	318 235
(3) Dont à plus d'un an			3 979	19 592
(4) Dont à plus d'un an			30 512	56 318

Passif

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021
Capitaux propres		
Capital (dont versé 3 572 872)	3 572 872	3 498 626
Primes d'émission, de fusion, d'apport	9 282 907	9 122 145
Écarts de réévaluation	-	-
Écarts d'équivalence	-	-
Réserves		
Réserve légale	357 287	349 863
Réserves statutaires ou contractuelles	-	-
Réserves réglementées	-	-
Autres réserves	-	-
Report à nouveau	2 092 707	1 531 709
Résultat de l'exercice (bénéfice ou perte)	1 300 487	1 248 830
Sous-total : Situation nette	**16 606 260**	**15 751 173**
Subventions d'investissement	-	-
Provisions réglementées	7 133	17 983
TOTAL (I)	**16 613 393**	**15 769 156**
Autres fonds propres		
Produits des émissions de titres participatifs	-	-
Avances conditionnées	-	-
Autres	3 600 000	2 500 000
Total (I BIS)	**3 600 000**	**2 500 000**
Provisions		
Provisions pour risques	23 486	26 246
Provisions pour charges	9 506	9 138
TOTAL (II)	**32 992**	**35 384**

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021
Dettes (1)		
Emprunts obligataires convertibles	-	-
Autres emprunts obligataires	17 398 124	11 200 222
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (2)	104 335	715 023
Emprunts et dettes financières diverses (3)	14 591 047	12 468 128
Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	-	-
Dettes d'exploitation		
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	178 869	239 509
Dettes fiscales et sociales	116 516	88 965
Autres dettes d'exploitation	-	-
Dettes diverses		
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	298 352	351 002
Dettes fiscales (impôts sur les bénéfices)	-	-
Autres dettes diverses	48 904	104 611
Instruments de trésorerie	531 619	312 347
Comptes de régularisation		
Produits constatés d'avance (1)	**43 810**	**59 938**
TOTAL (III)	33 311 576	25 539 745
ÉCARTS DE CONVERSION PASSIF (IV)	2 742 212	2 195 504
TOTAL GÉNÉRAL (I + II + III + IV)	56 300 173	46 039 789
(1) Dont à plus d'un an	15 926 449	9 896 874
Dont à moins d'un an	17 385 127	15 642 871
(2) Dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques	104 335	15 692
(3) Dont emprunts participatifs	-	-

6.2.2 COMPTE DE RÉSULTAT AU 31 DÉCEMBRE 2022

(en milliers d'euros)	2022	2021
Produits d'exploitation (1)		
Ventes de marchandises	-	-
Production vendue	666 681	512 206
Montant net du chiffre d'affaires	666 681	512 206
Dont à l'exportation		
Production stockée (ou déstockage)	-	-
Production immobilisée	5 359	7 795
Subventions d'exploitation	90	74
Reprises sur provisions (et amortissements) et transferts de charges	518 260	17 994
Autres produits	85 866	80 195
TOTAL (I)	1 276 256	618 264
Charges d'exploitation (2)		
Achats de marchandises	-	-
Variation de stock (marchandises)	-	-
Achats de matières premières et autres approvisionnements	-	-
Variation de stock de matières premières et autres approvisionnements	-	-
Autres achats et charges externes*	691 240	401 495
Impôts, taxes et versements assimilés	53 945	17 113
Salaires et traitements	181 587	143 757
Charges sociales	99 083	82 400
Dotations aux amortissements et dépréciations :		
Sur immobilisations : dotations aux amortissements	35 011	32 174
Sur immobilisations : dotations aux dépréciations	139	139
Sur actif circulant : dotations aux dépréciations	10 046	2 492
Pour risques et charges : dotations aux provisions	7 996	7 727
Autres charges	106 614	102 065
TOTAL (II)	1 185 661	789 362
1. RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I – II)	90 595	-171 098
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun	**2 935**	**1 784**
Bénéfice ou perte transférée (III)	2 935	1 784
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 d'euros)	2022	2021
Produits financiers		
De participations (3)	1 751 602	886 059
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé (3)	8 182	3 456
Autres intérêts et produits assimilés (3)	684 245	186 714
Reprises sur provisions et dépréciations et transferts de charges	544 132	819 681
Différences positives de change	2 156 372	784 888
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	2 181	59
TOTAL (V)	5 146 714	2 680 857
Charges financières		
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	237 363	26 932
Intérêts et charges assimilées (4)	1 586 817	497 389
Différences négatives de change	2 163 815	785 626
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	17 500	5 915
TOTAL (VI)	4 005 495	1 315 862
2. RÉSULTAT FINANCIER (V – VI)	1 141 219	1 364 995
3. RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (I – II + III – IV + V – VI)	1 234 749	1 195 680
Produits exceptionnels		
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	2	3
Produits exceptionnels sur opérations en capital	146 024	2 877
Reprises sur provisions et dépréciations et transferts de charges	13 324	11 761
TOTAL (VII)	159 350	14 641
Charges exceptionnelles		
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	11 882	52
Charges exceptionnelles sur opérations en capital	287 261	10 031
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	825	11 549
TOTAL (VIII)	299 968	21 632
4. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII – VIII)	-140 618	-6 991
PARTICIPATION DES SALARIÉS AUX RÉSULTATS (IX)	75	-
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES (X)	206 431	60 140
TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII)	6 585 255	3 315 546
TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX – X)	5 284 768	2 066 716
BÉNÉFICE OU PERTE	1 300 487	1 248 830
(3) Dont produits concernant les entreprises liées	2 024 785	927 580
(4) Dont intérêts concernant les entreprises liées	245 259	19 829

6.2.3 PROJET D'AFFECTATION DU RÉSULTAT 2022

(en euros)	2022
Résultat net comptable 2022	**1 300 486 646**
Réserves distribuables	9 282 907 076
Report à nouveau antérieur	2 092 706 858
Soit un montant total de	**12 676 100 580**
À affecter comme suit [1] :	
• à la réserve légale	-
• aux dividendes (1,12€ x 701 955 197) [2]	786 189 821
• au report à nouveau	2 607 003 683
Pour information, postes des capitaux propres après affectation et distribution du dividende	
Capital	3 572 871 835
Primes d'émission, de fusion, d'apport	9 282 907 076
Réserve légale	357 287 184
Report à nouveau 2022	**2 607 003 683**
Total [3]	15 820 069 778

(1) Sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale.
(2) Le montant total de la distribution indiqué dans le tableau ci-dessus est calculé sur le fondement du nombre de 714 574 367 actions composant le capital social au 31 décembre 2022, diminué des 12 619 170 actions autodétenues à cette date, et pourra varier en fonction de l'évolution du nombre d'actions donnant droit à dividende jusqu'à la date de détachement de celui-ci. Par conséquent, le prélèvement sur les postes « report à nouveau 2022» et/ou « réserves distribuables » pourra varier en fonction du montant total définitif versé lors du détachement du dividende.
(3) Après affectation du résultat et distribution proposée au titre de 2022, le montant des capitaux propres de la Société ressortirait à 15 820 069 778 euros.

6.2.4 TABLEAU DE FINANCEMENT

(en milliers d'euros)	2022	2021
Ressources		
Capacité d'autofinancement (CAF) (1)	1 162 884	485 025
Cessions ou diminutions d'actifs immobilisés :		
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	137 466	-
Cessions de titres de participation	1 527	21
Cessions de titres immobilisés	-	-
Remboursement des créances financières (avances à long terme) (2)	9 489 720	861 558
Remboursement des prêts et autres immobilisations financières	30 496	173 312
Augmentation des capitaux propres	242 432	2 683 770
Augmentation des autres fonds propres	-	500 000
Augmentation des dettes financières	-	700 000
TOTAL DES RESSOURCES	11 064 525	5 403 686
Emplois		
Dividendes mis en paiement (y compris frais d'enregistrement)	687 832	397 031
Acquisitions ou accroissements d'actifs immobilisés :		
Immobilisations incorporelles et corporelles	112 291	9 742
Immobilisations financières :		
Titres de participation	527 396	361 181
Créances financières long terme (2)	2 404 818	1 072 955
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	5 310	186
Prêts et autres immobilisations financières (3)	5 331 263	-
Réduction des capitaux propres et autres fonds propres	500 000	-
Remboursement de dettes financières	3 333 283	638 400
TOTAL DES EMPLOIS	12 902 193	2 479 495
Variation du fonds de roulement	-1 837 668	2 924 191
TOTAL	11 064 525	5 403 686

(1) Les éléments d'exploitation s'élèvent à 140,5 millions d'euros ; les éléments financiers s'élèvent à 841,6 millions d'euros ; les éléments exceptionnels représentent -25,6 millions d'euros et le produit d'impôt sur les sociétés est de 206,4 millions d'euros.
(2) Ce poste correspond principalement à la diminution des créances rattachées à des participations vis-à-vis de Vigie Groupe pour 7,8 milliards d'euros.
(3) Correspond principalement au mali de fusion technique des titres de Vigie SA pour un montant de 4,2 milliards d'euros.

6.2.5 NOTES ANNEXES AUX COMPTES SOCIAUX

Sommaire détaillé

NOTE 1	FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE	465
NOTE 2	RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES	466
NOTE 3	BILAN ACTIF	469
NOTE 4	BILAN PASSIF	477
NOTE 5	ÉTAT DES ÉCHÉANCES DES CRÉANCES ET DES DETTES	480
NOTE 6	COMPTE DE RÉSULTAT	480
NOTE 7	AUTRES INFORMATIONS	482

NOTE 1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

1.1 Prise de contrôle de Suez

Clôture de l'OPA et cession au Consortium.

Le 06 octobre 2020, Veolia Environnement a acquis 29,9% de Suez auprès d'Engie.

Le 29 juillet 2021, Veolia a lancé une Offre Publique d'achat ("l'Offre") des titres Suez pour un prix de 19,85€ par action (20,5€diminué de 0,65€ de dividende payé en 2021).

Le 18 janvier 2022, à l'issue du règlement livraison de l'OPA, Veolia était détenteur de 86,22% du capital et des droits de vote Suez.

Afin de permettre aux actionnaires n'ayant pas apporté leurs actions à l'Offre, l'Offre a été ré-ouverte du 12 au 17 janvier aux mêmes conditions financières. l'OPR (Offre Publique de Retrait) a été finalisée le 18 février 2022. A l'issue du règlement-livraison, Veolia détenait 95,95% de Suez.

Veolia a ensuite mis en œuvre la procédure de retrait obligatoire sur les actions non encore détenues. A l'issue de cette procédure Veolia était détenteur de 100% du capital et des droits de vote de Suez : les actions de Suez ont été radiées de la côte le 18 février 2022.

Après ces opérations, le montant total des titres Vigie SA (ex-Suez SA) s'élève à 12 976 millions d'euros;

Le 31 janvier 2022, conformément aux termes du contrat d'acquisition en date du 22 octobre 2021, Veolia a réalisé la cession du Nouveau Suez au consortium d'investisseurs constitué de Meridiam - GIP - CDC et CNP Assurances

Conformément au SAPA "Share and Asset Purchase Agreement", la cession se finalisera en 2023.

1.2 Location gérance

Un contrat de location gérance a été conclu le 29 avril 2022 entre Veolia Environnement et Vigie groupe.

Vigie groupe exerce une activité de siège social; dans le cadre du contrat de location gérance, Vigie groupe a apporté la totalité de son fonds de commerce comprenant le portefeuille clients, le personnel, l'ensemble du matériel et mobiliers, l'ensemble des contrats et l'usage des locaux dans lesquels le Fonds est exploité;

Le contrat est entré en vigueur le 1er mai 2022.

La Location-Gérance est consentie et acceptée moyennant le paiement d'une redevance qui s'élève à 0,7 million d'euros sur l'exercice.

1.3 Fusion absorption de Vigie SA

Un projet de traité de fusion absorption de Vigie SA a été signé le 02 août 2022 et publié au BODACC le 05 août 2022.

La société Vigie est une SA ayant pour objet, d'une part, toutes activités de services se rapportant à l'environnement, et d'autre part, toutes opérations industrielles, financières, commerciales, mobilières ou immobilières pouvant se rattacher à l'objet ci-dessus;

Cette restructuration a eu pour objectif de :

- rationaliser l'organigramme juridique du Groupe en regroupant la filiale de Veolia Environnement, Vigie, dans une structure juridique unique afin de favoriser une meilleure communication tant avec les partenaires extérieurs qu'à l'intérieur du Groupe ;
- de réduire les charges du Groupe.

La fusion prend effet rétroactivement au 1er janvier 2022 d'un point de vue comptable et fiscal.

Vigie a fait apport à Veolia Environnement par voie de fusion, sous les garanties ordinaires et de droit, de l'intégralité des éléments d'actif et de passif, de ses droits, valeurs et obligations, sans exception ni réserve y compris les éléments d'actif et de passif résultant des opérations faites depuis le 1er janvier 2022, date d'effet choisie pour établir les conditions de l'opération jusqu'à la date de réalisation définitive de la fusion.

L'opération de fusion constitue une transmission universelle des éléments actifs et passifs ainsi que des engagements hors bilan et sûretés qui y sont attachés et composant le patrimoine de Vigie.

L'actif net social apporté s'élève à 8 368 651 580 euros. Après l'élimination de la valeur nette des titres Vigie pour 12 976 008 386 euros, le mali de fusion ressort à 4 607 356 806 euros. Ce dernier est inscrit à l'actif (mali technique) pour 4 329 367 654 euros et en charge financière (vrai mali) pour 277 989 152 euros.

Le tableau suivant présente l'impact de la fusion de Vigie SA dans les comptes sociaux de Veolia Environnement :

Actif

(en milliers d'euros)	Solde au 31/12/2021 montant net	Impacts fusion montant net	Éliminations et reclassements fusion montant net	Solde au 01/01/2022 montant net
Actif immobilisé				
Immobilisations incorporelles	29 695	130 622	-	160 317
Immobilisations corporelles	9 335	26	-	9 361
Immobilisations financières	30 641 668	20 911 732	-12 956 015	38 597 385
dont participations				
dont créances financières rattachées à des participations				
Actif circulant				
Avances et acomptes versés sur commandes	2 259	32	-	2 291
Créances d'exploitation	4 084 981	1 525 034	-	5 610 015
Valeurs mobilières de placement	7 795 255	837	-	7 796 092
Disponibilités	608 359	1 403 400	-19 993	1 991 766
Charges constatées d'avance	252 945	9 194	-	262 139
Comptes de régularisation	2 615 292	69 983	-	2 685 275
TOTAL ACTIF	**46 039 789**	**24 050 858**	**-12 976 008**	**57 114 639**

Passif

(en milliers d'euros)	Solde au 31/12/2021 montant net	Impacts fusion montant net	Éliminations et reclassements fusion montant net	Solde au 01/01/2022 montant net
Capitaux propres	15 751 173	8 090 662	-8 357 797	15 484 038
Provisions réglementées	17 983	-	-10 854	7 129
Autres fonds propres	2 500 000	1 637 879	-37 879	4 100 000
Provisions pour risques et charges	35 384	280 290	-	315 674
Dettes financières	24 383 374	9 217 853	37 879	33 639 106
dont emprunts et dettes financières diverses				
Dettes d'exploitation	679 476	173 117	-	852 593
Dettes diverses	416 957	34 007	-	450 964
Produits constatés d'avance	59 938	3 255	-	63 193
Écarts de conversion passif	2 195 505	6 437	-	2 201 942
TOTAL PASSIF	**46 039 789**	**19 443 500**	**-8 368 651**	**57 114 639**

Vigie SA a fait apport à Veolia Environnement par voie de fusion des engagements hors bilan suivants :

(en milliers d'euros)	Solde au 31/12/2021	Impacts fusion	Éliminations fusion	Solde au 01/01/2022
Avals, cautions et garanties (engagements donnés) (1)	11 178 759	2 789 002	-	13 967 761
Engagements en matière de pensions, retraites et assimilés	69 768	300	0	70 068
Avals, cautions et garanties (engagements reçus)	9 000 000	2 805 000	0	11 805 000

(1) les apports comprennent 2 767 millions d'euros de notionnels de swap de taux (payeur taux fixe/receveur taux variable).

1.4 Actions autodétenues

Du fait de la baisse de la valeur du titre, Veolia Environnement a comptabilisé en 2022 une dotation aux dépréciations financières de 52 millions d'euros, sur la base d'un cours moyen de bourse de décembre 2022 de 24,51 euros, contre 30,71 euros en décembre 2021.

Au 31 décembre 2022, la valeur brute des 12 619 170 titres s'élève à 382,5 millions d'euros ; cette dernière est dépréciée à hauteur de 85,6 millions d'euros ; la valeur nette comptable des actions autodétenues est de 296,9 millions d'euros.

NOTE 2 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

2.1 Conventions comptables générales

Les comptes annuels de l'exercice 2022 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 2022 a une durée de 12 mois.

Veolia Environnement, dont le siège social se situe au 21, rue La Boétie – 75008 Paris, a établi les états financiers consolidés du Groupe sous le numéro d'identification : 403 210 032 RCS Paris.

La copie des états financiers peut être obtenue au siège administratif situé 30, rue Madeleine Vionnet – 93300 Aubervilliers.

2.2 Principales règles comptables

2.2.1 Actif immobilisé

Immobilisations : lors de leur entrée dans le patrimoine de l'entreprise, les immobilisations sont enregistrées à leur coût d'acquisition pour celles acquises à titre onéreux, à leur valeur vénale pour celles acquises à titre gratuit et à leur coût de production pour celles produites par l'entreprise.

Immobilisations incorporelles : la Société, dans le cadre de projets informatiques de taille significative, supporte des coûts de projet et les immobilise dès lors que certains critères sont satisfaits. Ces coûts ne sont pas amortis avant la mise en production.

Les malis techniques de fusion sont comptabilisés en fonction des différentes natures d'actifs sous-jacents afin de faciliter leur suivi dans le temps compte tenu des nouvelles règles définies par le règlement n ° 2015-06 de l'ANC. Le mali technique suit les règles d'amortissement de l'actif sous-jacent sur lequel porte la plus-value latente. La quote-part de mali affectée à des sous-jacents non amortissables n'est pas amortie mais fait l'objet, le cas échéant, d'une dépréciation conformément à l'article 745-8 du Plan Comptable Général.

Immobilisations corporelles : l'amortissement des actifs est effectué conformément à leur durée probable d'utilisation. Plus spécifiquement pour les agencements et installations, c'est la méthode linéaire sur une durée de 6 à 10 ans. L'amortissement du mobilier et du matériel de bureau s'effectue suivant la méthode linéaire et varie entre 5 et 10 ans. Enfin, l'amortissement du matériel de transport s'effectue suivant la méthode linéaire sur cinq ans.

Titres de participation : le poste « Titres de participation » enregistre la valeur d'acquisition des titres détenus par la Société dans les sociétés dont elle assure le contrôle ou dans lesquelles elle exerce une influence, directement ou indirectement.

La valeur brute des « Titres de participation » est leur coût d'acquisition à la date d'entrée dans le patrimoine de la Société. La Société a pris l'option d'activer les frais inhérents à l'acquisition de titres de participation. À la date de clôture, la valeur d'usage des titres de participation est déterminée par la Société en fonction de critères fondés sur la rentabilité et les perspectives de développement, sur le patrimoine de la société détenue, sur la valeur boursière des titres acquis, le cas échéant. Dans le cas où la valeur nette comptable est supérieure à la valeur d'usage, une dépréciation est constituée pour la différence.

Dans le cadre du changement de régime fiscal des frais d'acquisition des titres de participation résultant de l'article 21 de la loi de finances 2007, complétant l'article 209 du Code général des impôts, et sur la base de l'avis n° 2007-C du 15 juin 2007 du comité d'urgence du Conseil national de la comptabilité, Veolia Environnement comptabilise l'étalement fiscal des frais d'acquisition de titres sur cinq ans dans un compte d'amortissements dérogatoires depuis le 1er janvier 2007.

Autres immobilisations financières : les actions autodétenues sont classées en titres immobilisés lorsqu'elles sont affectées à des opérations de croissance externe. Dans ce cas, elles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition avec une dépréciation si leur valeur de marché est inférieure à leur valeur comptable.

Les comptes à terme non assimilables à des liquidités sont enregistrés en « Autres immobilisations financières ».

Les malis de fusion liés à des actifs financiers sont comptabilisés en autres immobilisations financières et sont réputés sans durée limitée dans le temps.

Conformément aux articles 214-15, 214-17 et 745-8 du règlement de l'ANC 2015-06, Veolia Environnement appréciera à chaque clôture des comptes la valeur nette comptable de l'actif en comparaison avec sa valeur actuelle en effectuant un test de dépréciation. Si la valeur actuelle de l'actif immobilisé devient inférieure à sa valeur nette comptable, cette dernière est ramenée à la valeur actuelle par le biais d'une dépréciation. La dépréciation est imputée en priorité sur la quote-part du mali technique.

Dans le cas où il n'est pas possible de déterminer la valeur actuelle de l'actif pris isolément, il convient de déterminer la valeur actuelle du groupe d'actifs auquel il appartient.

2.2.2 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Valeurs mobilières de placement : les valeurs mobilières de placement comprennent les actions autodétenues au titre du plan d'épargne Groupe, du plan de stock-options et d'autres titres de placement très liquides. Les actions autodétenues sont classées comme valeurs mobilières de placement lorsqu'elles sont acquises en vue de l'attribution aux salariés dans le cadre des plans de stock-options et d'épargne salariale dont bénéficient certains salariés. Les actions acquises et cédées dans le cadre du contrat de liquidité mouvementent le compte « valeurs mobilières de placement ». Les valeurs mobilières de placement sont comptabilisées à leur coût d'acquisition avec constitution d'une provision pour dépréciation si leur valeur de marché est inférieure à leur valeur comptable.

Disponibilités : les comptes à terme assimilables à des liquidités sont enregistrés en disponibilités.

2.2.3 Transactions en devises

En cours d'exercice, les transactions en devises sont enregistrées pour leur contre-valeur en euros au cours du jour.

Les dettes, créances, disponibilités en devises hors zone euro figurent au bilan pour leur contre-valeur au cours de fin d'exercice. La différence résultant de l'actualisation des dettes et des créances en devises hors zone euro à ce dernier cours est inscrite dans le poste « écarts de conversion ». Conformément à l'article 420-7 du Plan Comptable Général, les écarts de réévaluation de change des comptes de disponibilités en devises sont comptabilisés directement en résultat de change. De la même façon, les écarts de change sur comptes courants avec des filiales qui sont assimilables par nature à des comptes de disponibilités sont comptabilisés directement en résultat de change sauf en cas d'application des dispositions relatives aux opérations de couverture.

En vertu du règlement ANC 2015-05, Veolia Environnement applique une comptabilité de couverture sur toutes les positions de change symétriques clairement identifiées et documentées qui ont pour objectif de réduire le risque lié à la fluctuation d'une devise. Dans ce cadre, toutes les variations de change calculées sur des dettes ou créances ainsi que leurs couvertures en devises incluses dans ces positions symétriques sont comptabilisées dans des comptes dédiés d'écarts de conversion – positions symétriques.

La contrepartie des variations de change des instruments de trésorerie est constatée dans les comptes – Instruments de trésorerie – actif ou passif.

En outre, afin de respecter le principe de symétrie du règlement, les pertes et gains de change réalisés sur des instruments de couverture de sous-jacents non encore arrivés à maturité sont comptabilisés dans les nouveaux comptes de bilan créés dans le Plan Comptable Général à savoir les comptes – Variation de valeur des instruments de trésorerie Actif ou Passif. À la maturité des sous-jacents, les pertes ou gains de change réalisés sur les instruments de couverture correspondants sont comptabilisés au compte de résultat.

En vertu de l'article 628-11 du règlement ANC 2014-03, lors du dénouement du sous-jacent, le résultat de la couverture est présenté dans la même rubrique du compte de résultat (exploitation, financier) que celle de l'élément couvert.

La comptabilité de couverture est également appliquée sur les titres de participation acquis en devises qui sont couverts par des emprunts ou des dérivés de change en accord avec l'article 628-8 du règlement ANC 2014-03.

Les autres dettes, créances et dérivés de change ne faisant pas partie des opérations de couvertures symétriques font l'objet d'un traitement de position globale de change par devises prévu par l'article 420-6 du Plan Comptable Général. Sur ces opérations dont les termes sont suffisamment voisins, le montant de la provision est déterminé en limitant l'excédent des pertes latentes sur les gains latents. Cette position est calculée devise par devise sur des éléments réalisables dont les échéances sont comprises dans le même exercice comptable.

En cas d'existence de positions ouvertes isolées, seules les pertes latentes font l'objet d'une provision pour pertes de change lors de la clôture des comptes.

Enfin, en vertu des articles 946-65 et 947-75 du règlement ANC 2015-05, le résultat de change sur créances et dettes commerciales ainsi que le résultat de leur couverture sont dorénavant enregistrés dans les comptes – Pertes ou gains de change sur créances et dettes commerciales.

Le résultat de change sur opérations financières ainsi que le résultat de leur couverture restent comptabilisés dans les comptes – Pertes ou gains de change financiers.

2.2.4 Méthode de comptabilisation des opérations financières

Les opérations financières (prêts, emprunts, dérivés...) sont comptabilisées en date de valeur à l'exception des opérations de cash pooling réalisées avec les filiales qui sont comptabilisées en date d'opération.

Titres super-subordonnés à durée indéterminée (T.S.S.D.I) : ces titres représentant des obligations à caractère perpétuel, sont classés en autres fonds propres. Les primes d'émission sont comptabilisées à l'actif du bilan. Les intérêts courus sont constatés en charge de la période comptable au cours de laquelle ils sont courus en contrepartie d'un compte d'intérêts courus sur emprunts obligataires. Les intérêts provisionnés sont enregistrés en charge financière dans le compte de résultat. Les frais d'émission des T.S.S.D.I sont étalés linéairement sur la durée estimée de capacité pour Veolia Environnement de rembourser la dette, à savoir, la durée allant de l'émission de la dette à la date de première revalorisation de la dette.

Instruments financiers dérivés : Veolia Environnement applique une politique de couverture des risques patrimoniaux (acquisition de titres en devises étrangères), bilantiels (financement des filiales dans leurs devises locales) et transactionnels (couvertures des flux commerciaux pour son compte et pour toutes ses filiales opérationnelles). Dans ce cadre, la Société a adopté une stratégie qui consiste à adosser les emprunts en devises soit à des actifs dans la même devise soit en utilisant des instruments dérivés de change (swaps de change, contrats de change à terme, couvertures optionnelles, cross currency swaps).

Tous les flux transactionnels sont couverts principalement par des contrats de change à terme et des swaps de change. Enfin, les risques de marché liés aux variations des taux d'intérêt sont couverts par des swaps de taux d'intérêt ou des contrats d'options de taux (caps et floors).

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 défini :

- en fonction des résultats des filiales du Groupe Veolia pour les critères suivants :
  - résultat net courant (part du Groupe) comparé au budget de l'année 2022,
  - dépenses achats hors taxes de l'année 2022, enregistrées auprès du secteur du travail protégé et adapté (périmètre France) ;
- en fonction des résultats et performances de la société Veolia Environnement pour les critères suivants :
  - nombre moyen d'heures de formation par salarié au sein de Veolia Environnement de l'année 2022,
  - taux de participation à l'enquête d'engagement des salariés de Veolia Environnement de l'année 2022,
  - taux d'engagement des salariés dans le cadre de l'enquête d'engagement de Veolia Environnement,
  - taux de souscription des salariés de Veolia Environnement à l'opération d'actionnariat salarié de l'année 2022.

Compte tenu du niveau de croissance observé et du résultat des autres critères, le niveau de l'intéressement est arrêté en fonction d'une grille contractuellement définie. Le montant de l'intéressement provisionné est égal au montant individuel de l'intéressement précédemment déterminé multiplié par le nombre de bénéficiaires communiqué par la direction des ressources humaines.

Le montant maximum de la provision pour intéressement ne peut pas dépasser 5 000 euros bruts par bénéficiaire et par exercice social.

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	Apports	Augmentations	Diminutions	À la fin de l'exercice	Notes
Incorporelles	**226 103**	**131 440**	**10 032**	**137 291**	**230 284**	**3.1.1**
Corporelles	**40 225**	**30**	**1 666**	**3 623**	**38 298**	**3.1.1**
Financières						
Titres de participation	16 704 877	8 857 390	10 009 621	13 111 937	22 459 951	3.1.2
Créances rattachées à des participations	13 288 184	7 795 566	2 484 691	9 683 917	13 884 524	3.1.3
Titres immobilisés de l'activité de portefeuille	7 149	-	311	-	7 460	
Autres titres immobilisés	9 280	-	5 000	-	14 280	
Prêts	1 091 872	-	2 150 826	1 277 575	1 965 124	3.1.4
Autres immobilisations financières	741 363	4 259 064	232 377	30 511	5 202 293	3.1.5
TOTAL	32 109 053	21 043 490	14 894 524	24 244 854	43 802 214	

Mouvements des amortissements et dépréciations

(en milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Apports	Augmentations Dotations	Diminutions Sorties et reprises	À la fin de l'exercice	Notes
Amortissements immobilisations incorporelles	195 596	819	14 193	6 694	203 914	3.1.1
Amortissements immobilisations corporelles	30 103	4	2 505	3 622	28 990	3.1.1
Dépréciations immobilisations incorporelles	812	-	-	812	-	3.1.1
Dépréciations immobilisations corporelles	787	-	139	145	781	3.1.1
Dépréciations des titres de participation	1 166 188	-	10 137	536 522	639 803	3.1.2
Dépréciations des créances rattachées à des participations	-	-	131 610	-	131 610	3.1.3
Dépréciations des titres immobilisés de l'activité de portefeuille	1 152	-	-	-	1 152	
Dépréciation des Autres titres immobilisés	-	-	191	-	191	
Dépréciation des Prêts	-	-	262	-	262	3.1.4
Dépréciations des autres immobilisations financières	33 717	288	51 992	293	85 704	3.1.5
TOTAL	1 428 355	1 111	211 029	548 088	1 092 407	
Nature des dotations et reprises :						
Exploitation			16 017	11 273		
Financière			194 192	536 815		
Exceptionnelle			820	-		
TOTAL			211 029	548 088		

3.1.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles s'élèvent à 230,3 millions d'euros en valeurs brutes et 26,4 millions d'euros en valeurs nettes. Les apports comprennent un mali technique de 100,6 millions d'euros sorti sur l'exercice.

Les immobilisations corporelles s'élèvent à 38,3 millions d'euros en valeurs brutes et 8,5 millions d'euros en valeurs nettes.

3.1.2 Immobilisations financières : titres de participation

Les titres de participation s'élèvent à 22,4 milliards d'euros en valeurs brutes au 31 décembre 2022 et sont dépréciés de 0,6 milliard d'euros ce qui porte leurs valeurs nettes à 21,8 milliards d'euros.

Ce poste comprend 8,9 milliards d'euros de titres Vigie Groupe apportés par la fusion avec Vigie SA.

3.1.3 Immobilisations financières : créances rattachées à des participations

Ce poste s'élève à 13,9 milliards d'euros en valeurs brutes au 31 décembre 2022. Ce poste comprend 7.8 milliards d'euros de prêts Vigie Groupe apportés par la fusion avec Vigie SA.

Les mouvements enregistrés en 2022 sur cette rubrique se décomposent comme suit :

(en milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Apports	Augmentations	Diminutions	Variation écarts de conversion	À la fin de l'exercice
Veolia Eau - Compagnie Générale des Eaux	2 118 222	-	26 686	139 570	16 693	2 022 031
Veolia UK	1 994 024	-	10 819	4 218	-98 013	1 902 612
SUEZ Water Technologies & Solutions	0	-	958 883	-	-66 806	892 077
VEOLIA CENTRAL & EASTERN EUROPE	92 073	-	745 339	353	11 687	848 746
VEOLIA PROPRETE	732 644	-	2 219	1 359	-	733 504
Veolia Energie international	704 148	-	3 226	8 246	3 581	702 709
VEOLIA CHINA HOLDING LIMITED	465 204	-	14 890	1 521	11 241	489 814
VEOLIA ENERGIA POLSKA SA	503 930	-	5 486	17 289	-8 305	483 822
VP SIEGE FRANCE	424 297	-	1 225	721	-	424 801
VEOLIA UMWELTSERVICE GMBH	179 307	-	228 291	307	-	407 291
SARP SA	228 416	-	10 666	417	-	238 665
VEOLIA (HARBIN) HEAT POWER CO LTD	224 546	-	602	769	-4 971	219 408
VEOLIA ENVIRONMENTAL SERVICES (AUSTRALIA) PTY LTD	210 388	-	639	334	-1 044	209 649
Veolia Water Technologies	195 379	-	430	248	1 003	196 564
VEOLIA ENERGIE CR A.S.	181 632	-	961	604	5 570	187 559
VEOLIA VERWALTUNGSGESELLSCHAFT MBH	73 731	-	100 553	151	-	174 133
VEOLIA ENERGIA LODZ SA	161 923	-	864	510	-2 893	159 384
VEOLIA HOLDING AMERICA LATINA, S.A.	148 434	-	9 743	301	-4 792	153 084
VUS BETEILIGUNGSVERWALTUNGS GMBH	182 290	-	393	41 290	-	141 393
VIGIE 43 AS	122 194	-	1 138	1 076	-5 415	116 841
VEOLIA ENERGIA POZNAN SA	84 349	-	29 496	271	-1 478	112 096
SARP INDUSTRIES	57 200	-	41 205	71	-248	98 086
VEOLIA ES SINGAPORE INDUSTRIAL PTE LTD	59 343	-	28 955	112	3 415	91 601
CHP ENERGIA ZRT	320 012	-	1 068	238 413	6 281	88 948
VW INDUSTRIAL SHANGHAI CO LTD	89 187	-	175	232	-1 977	87 153
VEOLIA MIDDLE EAST FOR ENVIRONMENTAL SERVICES	51 595	-	39 054	129	-6 428	84 092
VEOLIA ENERGIA SLOVENSKO A.S (EX DALKIA A.S)	75 354	-	229	155	-	75 428
VEOLIA DEUTSCHLAND GMBH	300 515	-	231	225 515	-	75 231
VEOLIA NEDERLAND GRONDSTOF BEHEER B.V.	71 527	-	213	128	-	71 612
VEOLIA JAPAN K.K	81 300	-	137	9 543	-3 493	68 401
Veolia Middle East	67 460	-	200	110	267	67 817
VIGIE 1 AS	67 098	-	215	138	-	67 175
VEOLIA UMWELTSERVICE SUD GMBH & CO KG	59 065	-	138	65	-	59 138
VEOLIA ENVIRONMENTAL SERVICES CHINA LTD	60 386	-	249	7 598	2 358	55 395
SOCIETE EAUX REGIONALISEES	53 956	-	170	56	-	54 070
NOVA VEOLIA	53 187	-	169	107	-	53 249
DALIAN CHANGXING ISLAND RENEWABLE RESOURCE CO LTD	54 388	-	141	181	-1 204	53 144
VEOLIA ENERGY HUNGARY CO. LTD	57 150	-	549	243	-4 497	52 959
Aquiris	58 591	-	894	12 962	-	46 523
VEOLIA NORDIC AB	122 056	-	91	94 632	-1 211	26 304
VEOLIA ČESKÁ REPUBLIKA AS	720 559	-	-	702 749	-17 810	0
VEOLIA SERVIÇOS AMBIENTAIS BRASIL LTDA	63 231	-	-	90 856	27 625	0
VIGIE Groupe	0	7 795 566	-	7 796 244	678	0
Autres	1 717 893	-	218 059	129 603	-14 334	1 792 015
TOTAL	**13 288 184**	**7 795 566**	**2 484 691**	**9 529 397**	**-154 520**	**13 884 524**

Les créances rattachées à des participations intègrent, par ailleurs, des dotations pour dépréciations pour un montant de 131,6 millions d'euros.

3.1.4 Immobilisations financières :

Ce poste s'élève à 2 milliards d'euros au 31 décembre 2022.

Cette rubrique intègre principalement des comptes à terme non assimilés à des liquidités d'un montant de 2 milliards d'euros (intérêts courus inclus).

3.1.5 Autres immobilisations

Les autres immobilisations financières s'élèvent à 5,2 milliards d'euros en valeurs brutes et 5,1 milliards d'euros en valeurs nettes au 31 décembre 2022 et correspondent principalement :

- au 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 2022, n'a pas donné lieu à constatation de perte de valeur ;
- au mali technique de fusion pour un montant de 4,2 milliards d'euros suite à la fusion absorption de Vigie SA en 2022. Le test de dépréciation, au titre de l'exercice 2022, n'a pas donné lieu à constatation de perte de valeur ;
- à la valeur nette comptable des 8 389 059 d'actions autodétenues par Veolia Environnement pour un montant brut de 291,2 millions d'euros ayant une valeur nette de 205,6 millions d'euros. L'exercice clos a donné lieu à une dotation aux dépréciations financières de 52 millions d'euros. La dépréciation des actions autodétenues ressort à 85,6 millions d'euros au 31 décembre 2022.

3.2 Créances clients

Les créances clients correspondent principalement aux prestations de services facturées aux filiales du Groupe. Les créances clients totalisent 201,4 millions d'euros en valeurs brutes et 174,5 millions d'euros en valeurs nettes au 31 décembre 2022.

3.3 Autres créances

Les autres créances s'élèvent à 5,4 milliards d'euros en valeurs brutes et comprennent principalement :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021
Comptes courants avec les filiales du Groupe	**4 296 801**	**3 909 865**
Autres créances	**1 063 729**	**76 149**
Créances d'impôt sur les sociétés	3 979	24 442
Autres créances fiscales	157 851	41 679
Créances financières sur dérivés	2 920	4 470
Créances sur cessions d'immobilisations (1)	871 142	-
Intérêts courus sur comptes courants	27 837	5 558

(1) Les créances sur cessions d'immobilisations correspondent aux créances liées aux opérations de l'OPA Suez non encore dénouées au 31 décembre 2022.

3.4 Valeurs mobilières de placement

3.4.1 Actions autodétenues

Le solde, soit 4 230 111 actions, est inscrit en valeurs mobilières de placement pour une valeur brute de 91,3 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2022. Ces actions sont affectées notamment à la couverture de programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés du Groupe et au contrat de liquidité à hauteur de 333 942 actions.

Aucune dotation aux dépréciations n'a été comptabilisée sur l'exercice 2022. La dépréciation correspond à l'écart entre le coût d'achat moyen des actions Veolia Environnement et le cours moyen de bourse de décembre 2022.

Contrat de liquidité

Le contrat de liquidité s'inscrit dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'assemblée générale de Veolia Environnement du 24 avril 2014.

Au cours de l'année 2022, les achats cumulés ont porté sur 8 906 053 actions, pour un montant total de 226 millions d'euros et à un cours moyen pondéré de 25,37 euros par action. Les ventes cumulées ont porté sur 8 625 111 actions, pour un montant total de 219,6 millions d'euros et à un cours moyen pondéré de 25,46 euros par action. La moins-value nette dégagée au titre de ce contrat s'est élevée à 0,7 million d'euros.

3.4.2 Autres titres

Les autres titres d'un montant total de 3,7 milliards d'euros au 31 décembre 2022 se composent de Sicav.

3.4.3 Instruments de trésorerie

Les instruments de trésorerie d'un montant total de 499,2 millions d'euros se détaillent comme suit à la clôture de l'exercice 2022 :

- différentiel sur dérivés de taux : 14,6 millions d'euros ;
- dérivés de change : 412,4 millions d'euros ;
- report/déport : 72,2 millions d'euros.

3.5 Disponibilités

Les liquidités s'élèvent à 583 millions d'euros au 31 décembre 2022.

3.6 Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance d'un montant total de 53,3 millions d'euros portent principalement :

- sur des soultes payées sur swaps de taux pour 37,7 millions d'euros ;
- sur des intérêts sur billets de trésorerie pour 5,3 millions d'euros ;
- sur des dépenses d'exploitation pour 10,3 millions d'euros.

3.7 Comptes de régularisation

3.7.1 Charges à répartir : frais d'émission des emprunts

Les frais d'émission des emprunts obligataires sont répartis linéairement sur la durée des emprunts. Le montant net des charges à répartir est de 71.1 millions d'euros au 31 décembre 2022. La dotation de l'année s'élève à 18,2 millions d'euros.

Les autres charges à répartir, d'un montant de 1,1 million d'euros, sont constituées des frais d'émission de lignes de crédit, amorties linéairement sur leur durée de remboursement. La dotation de l'année s'élève à 0,9 million d'euros.

3.7.2 Primes de remboursement des obligations

Le montant des primes de remboursement des obligations restant à amortir s'élève à 95,9 millions d'euros. Il comprend notamment la prime de rachat suite à l'offre publique d'échange réalisée en 2015, d'un montant de 54,1 millions d'euros au 31 décembre 2022.

Ces primes sont amorties linéairement sur la durée de vie des emprunts.

3.8 Produits à recevoir

Les produits à recevoir s'élèvent à 281,4 millions d'euros et comprennent principalement :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021
Intérêts courus sur créances rattachées à des participations	76 710	36 514
Clients factures à établir	133 814	42 224
Fournisseurs avoirs à recevoir	21 935	17 308
Intérêts courus sur comptes courants	27 837	5 558

3.9 Écarts de conversion et variations de valeur des instruments de trésorerie

Les écarts de conversion comprennent le change latent sur les positions symétriques et sur la position globale de change par devise. En outre, les positions symétriques incluent le change réalisé sur des instruments dont les sous-jacents sont encore en vie.

(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	882 782	2 100 103	500 811	2 234 142	3.9.1
Position globale de change	8 210	-	7 259	-	3.9.2
TOTAL	890 992	2 100 103	508 070	2 234 142	

Les tableaux ci-après présentent les positions de change sur les principales devises déterminées à la clôture.

3.9.1 Écarts de conversion et variations de valeur des instruments de trésorerie actif et passif sur les positions symétriques de change

Le tableau ci-dessous présente les écarts de conversion actif et passif soit les gains et pertes de change latents mais également le résultat de change réalisé sur les instruments financiers comptabilisé dans le cadre de l'application du règlement ANC 2015-05.

Les données ci-dessous présentent les devises les plus significatives :

Postes concernés par les positions symétriques de change (en 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	2	1 329	190	320		
Couverture compte courant	-	-	11	1		
Dérivés de change	-	1 119	8 760	6 005		
Total AED	**2**	**2 448**	**8 961**	**6 326**	**8 963**	**8 774**
Prêts	-	-	-	-		
Dérivés de change	27 431	-	3 246	22 469		
Total ARS	**27 431**	**-**	**3 246**	**22 469**	**30 677**	**22 469**
Prêts	43 000	-	3 389	1 649		
Couverture compte courant	-	-	392	1 724		
Dérivés de change	6 097	3 532	178 827	204 868		
Total AUD	**49 097**	**3 532**	**182 608**	**208 241**	**231 705**	**211 773**
Prêts	16 439	2 273	19	922		
Dérivés de change	3 000	9 872	34 698	43 756		
Total BRL	**19 439**	**12 145**	**34 717**	**44 678**	**54 156**	**56 823**
Prêts	6 487	896	212	-		
Dérivés de change	-	419	2 529	7 900		
Total CLP	**6 487**	**1 315**	**2 741**	**7 900**	**9 228**	**9 215**
Prêts	2 753	46 461	12 529	15 543		
Emprunts	26 581	2 114	35	6 177		
Couverture compte courant	-	-	12 063	1 103		
Dérivés de change	4 021	10 767	72 190	37 387		
Total CNY	**33 355**	**59 342**	**96 817**	**60 210**	**130 172**	**119 552**
Prêts	43 110	-	-	-		
Dérivés de change	41	1 821	39 457	70 710		
Total COP	**43 151**	**1 821**	**39 457**	**70 710**	**82 608**	**72 531**
Prêts	-	36 572	23 370	11 954		
Couverture compte courant	-	-	66	-		
Dérivés de change	11 752	2 167	50 448	36 691		
Total CZK	**11 752**	**38 739**	**73 884**	**48 645**	**85 636**	**87 384**
Prêts	74 289	87 164	25 899	17 807		
Emprunts	133 001	8 253	-	147 626		
Couverture compte courant	-	-	135 010	87		
Dérivés de change	-	56 236	576 552	650 457		
Total GBP	**207 290**	**151 653**	**737 461**	**815 977**	**944 751**	**967 630**
Prêts	444	33 148	268	1 618		
Couverture compte courant	-	-	3 596	13		
Dérivés de change	12 746	15 672	234 306	164 600		
Total HKD	**13 190**	**48 820**	**238 170**	**166 231**	**251 360**	**215 051**
Prêts	53 373	-	33 069	9 215		
Couverture compte courant	-	-	-	82		
Dérivés de change	4 477	682	77 681	148 792		
Total HUF	**57 850**	**682**	**110 750**	**158 089**	**168 600**	**158 771**
Prêts	1 451	850	-	-		
Dérivés de change	-	1 237	10 637	9 998		
Total IDR	**1 451**	**2 087**	**10 637**	**9 998**	**12 088**	**12 085**
Prêts	7 852	-	-	-		
Dérivés de change	-	2 954	16 556	7 250		
Total INR	**7 852**	**2 954**	**16 556**	**7 250**	**24 408**	**10 204**

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	22 962	242	9 433	2 595		
Couverture compte courant	-	-	830	-		
Dérivés de change	-	4 851	49 290	68 597		
Total JPY	**22 962**	**5 093**	**59 553**	**71 192**	**82 515**	**76 285**
Prêts	7 841	781	476	16		
Dérivés de change	261	3 921	6 709	10 722		
Total KRW	**8 102**	**4 702**	**7 185**	**10 738**	**15 287**	**15 440**
Prêts	392	1 198	13	1 097		
Dérivés de change	-	801	13 214	10 522		
Total MXN	**392**	**1 999**	**13 227**	**11 619**	**13 619**	**13 618**
Prêts	47 702	29	29 710	5 020		
Dérivés de change	4 483	8 512	179 012	229 894		
Total PLN	**52 185**	**8 541**	**208 722**	**234 914**	**260 907**	**243 455**
Prêts	8 534	-	-	-		
Couverture compte courant	-	-	-	709		
Dérivés de change	-	595	6 009	13 248		
Total RON	**8 534**	**595**	**6 009**	**13 957**	**14 543**	**14 552**
Prêts	-	10 810	4 029	1 870		
Dérivés de change	185	185	18 341	50 617		
Total RUB	**185**	**10 995**	**22 370**	**52 487**	**22 555**	**63 482**
Prêts	4 433	865	1	9 277		
Dérivés de change	-	4 450	14 507	4 399		
Total SAR	**4 433**	**5 315**	**14 508**	**13 676**	**18 941**	**18 991**
Prêts	640	5 845	-	-		
Couverture compte courant	-	-	679	-		
Dérivés de change	6 482	-	4 345	6 301		
Total SGD	**7 122**	**5 845**	**5 024**	**6 301**	**12 146**	**12 146**
Prêts	66 806	48 132	13 234	9 752		
Emprunts	221 259	2 086	24 317	32 534		
Dérivés de change	55	74 881	139 127	117 651		
Total USD *	**288 120**	**125 099**	**176 678**	**159 937**	**464 798**	**285 036**
Total Autres devises	**12 400**	**7 089**	**30 822**	**32 597**	**43 222**	**39 686**
Total général	**882 782**	**500 811**	**2 100 103**	**2 234 142**	**2 982 885**	**2 734 953**

(1) L'écart de conversion actif net sur positions symétriques USD comprend un montant de 201,7 millions d'euros, non provisionné car il correspond à une couverture de titres.

3.9.2 Écarts de conversion sur la position globale de change par devise hors positions

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	1	61
AMD	6	82
ARS	403	-
AUD	434	3
BHD	-	521
BRL	229	5
CAD	34	805
CNY	-	256
COP	2 165	131
CZK	947	-
GBP	1 091	13
HKD	621	2
HUF	-	130
JPY	7	823
KRW	-	151
KWD	-	65
MXN	579	1 768
NOK	80	-
PEN	-	463
PLN	110	-
QAR	507	-
RON	-	114
RUB	48	663
SGD	554	1
SEK	207	-
USD	14	777
ZAR	23	287
Autres devises	150	138
TOTAL GÉNÉRAL	**8 210**	**7 259**

Les provisions pour pertes de change concernent :

- la position globale de change pour un montant de 6,5 millions d'euros déterminée sur la base de la position globale de chaque devise et par année de maturité ;
- des créances d'exploitation pour 0,8 million d'euros.

NOTE 4 BILAN PASSIF

4.1 Capital social et réserves

(en milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	À la fin de l'exercice
Capital (1)	**3 498 626**	**74 246**	**-**	**3 572 872**
Primes d'émission (1)	4 990 469	173 633	12 871	5 151 231
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	349 863	7 424	-	357 287
Réserves réglementées	-	-	-	-
Réserves indisponibles	-	-	-	-
Autres réserves	-	-	-	-
Report à nouveau	1 531 709	560 998	-	2 092 707
Résultat de l'exercice précédent	1 248 830	-	1 248 830	-
Provisions réglementées	17 983	5	10 855	7 133
TOTAL AVANT RÉSULTAT	15 769 156	816 306	1 272 556	15 312 906
Résultat de l'exercice		1 300 487	-	1 300 487
TOTAL APRÈS RÉSULTAT	15 769 156	2 116 793	1 272 556	16 613 393

(1) Augmentation de capital d'un montant net de 235 millions d'euros par émission de 14 849 101 actions nouvelles d'un montant nominal de 74,2 millions d'euros et assortie d'une prime d'émission nette de 160,8 millions d'euros (cf. note 7.8 infra).

Le capital social est constitué de 714 574 367 actions d'une valeur nominale de 5 euros, contre 699 725 266 actions d'une valeur nominale de 5 euros au 31 décembre 2021.

L'augmentation du capital social de 74,2 millions d'euros est consécutive à la souscription au plan d'épargne Groupe des salariés pour 70 millions d'euros et aux actions de performance pour 4,2 millions d'euros.

L'augmentation du poste « Primes d'émission » pour 173,6 millions d'euros est liée à l'opération d'augmentation de capital du plan d'épargne Groupe des salariés.

La diminution du poste « Primes d'émission » d'un montant de 12,9 millions d'euros correspond à la dotation à la réserve légale pour 7,4 millions d'euros, aux actions de performance pour 4,2 millions d'euros et aux frais d'émission nets pour 1,3 millions d'euros.

Le montant total des dividendes distribués aux actionnaires s'élève à 687,8 millions d'euros ; il a été prélevé sur le bénéfice de l'exercice 2021 et le reliquat de 561 millions d'euros a été affecté au report à nouveau.

4.1 A Autres fonds propres

(en milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Apports	Augmentations	Diminutions	À la fin de l'exercice
Produits des émissions de titres participatifs	-				-
Avances conditionnées	-				-
Autres	2 500 000	1 600 000		-500 000	3 600 000
TOTAL AUTRES FONDS PROPRES	2 500 000	1 600 000	0	-500 000	3 600 000

Les titres super-subordonnés à durée indéterminée (T.S.S.D.I) comprennent des apports pour 1,6 milliard d'euros de Vigie SA.

Ces apports ont été minorés par le remboursement d'une souche de Vigie SA dont la première date de revalorisation était en mars 2022 pour 500 millions d'euros.

4.2 Provisions pour risques et charges

Mouvements des provisions pour risques et charges

(en milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Apports	Dotations	Reprises consommées	Reprises sans objet	À la fin de l'exercice
Provision pour pertes de change	7 212	6 902	794	7 643	-	7 265
Provision pour autres risques	19 034	171	-	185	2 799	16 221
Provision pour charges	9 138	273 217	7 202	5 521	274 530	9 506
TOTAL	35 384	280 290	7 996	13 349	277 329	32 992
Nature des dotations et reprises :						
Exploitation			7 996	6 179	274 859	
Financière			-	7 170	-	
Exceptionnelle			-	-	2 470	
TOTAL			7 996	13 349	277 329	

4.3 Emprunts obligataires

(en milliers d'euros)	Au début de l'exercice	Apports	Augmentations	Diminutions	Variation des écarts de conversion	À la fin de l'exercice
Autres emprunts obligataires	11 049 967	8 812 420	-	2 633 283	-33 890	17 195 214
Intérêts courus sur autres emprunts obligataires	150 255	98 567	202 910	248 822	-	202 910
TOTAL	11 200 222	8 910 987	202 910	2 882 105	-33 890	17 398 124

Les apports de 8,8 milliards d'euros correspondent aux emprunts obligataires de Vigie SA.

La diminution de 2,6 milliards d'euros s'explique par :

- l'arrivée à échéance de la souche obligataire euro de coupon 6,72% le 30 mars 2022 pour un montant restant de 650 millions d'euros ;
- l'arrivée à échéance de la souche obligataire euro de coupon 5,125% le 24 mai 2022 pour un montant restant de 644,6 millions d'euros ;
- l'arrivée à échéance de la souche obligataire euro de Vigie SA de coupon 4,125% le 24 juin 2022 pour un montant restant de 612,9 millions d'euros ;
- le remboursement anticipé de la souche obligataire en livres sterling pour un montant nominal de 500 millions GBP (574,8 millions d'euros) le 19 octobre 2022 ;
- le remboursement partiel de 35,2 millions de livres sterling (40,5 millions d'euros) de la souche obligataire de 150 millions GBP le 19 octobre 2022 ;
- le remboursement partiel de 2,5 millions de livres sterling (2,9 millions d'euros) de la souche obligataire de 150 millions GBP le 24 octobre 2022 ;
- le remboursement partiel de 111,2 millions de dollars (107,7 millions d'euros) le 23 novembre 2022, de la souche obligataire de 400 millions d'USD (dont 100 millions d'USD avaient déjà fait l'objet d'un remboursement partiel).

4.4 Autres emprunts et dettes financières

Les autres emprunts et dettes financières s'élèvent à 14,7 milliards d'euros et se détaillent comme suit :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021
Comptes courants avec les filiales du Groupe (1)	10 660 300	6 527 520
En-cours de billets de trésorerie	3 930 747	5 873 937
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédits (2)	-	699 331
Comptes courants d'intégration fiscale	-	66 671
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	104 335	15 692
TOTAL	14 695 382	13 183 151

(1) l'augmentation des comptes courants créditeurs est liée notamment à la mise en place de la centralisation du cash des entités acquises pour un montant de 3,7 milliards d'euros.
(2) Les emprunts et dettes auprès des établissements de crédits au 31/12/2021 ont été remboursés en 2022 pour un montant de 700 millions d'euros .

4.5 Dettes fiscales et sociales

Ce poste d'un montant total de 116,5 millions d'euros comprend principalement les éléments suivants :

- personnel – charges à payer : 61,6 millions d'euros ;
- organismes sociaux : 38,9 millions d'euros ;
- impôts recouvrés pour le compte de l'État : 2,9 millions d'euros ;
- taxe sur la valeur ajoutée : 11,4 millions d'euros ;
- état – charges à payer : 1,8 million d'euros.

4.6 Dettes diverses

Instruments de trésorerie passif

Ce poste d'un montant total de 531,6 millions d'euros comprend les éléments suivants :

- différentiel sur dérivés de taux : 3,4 millions d'euros ;
- dérivés de change : 394,3 millions d'euros ;
- report/déport : 133,9 millions d'euros.

Produits constatés d'avance

Les produits constatés d'avance d'un montant total de 43,8 millions d'euros portent principalement sur des instruments financiers :

- soultes de produits dérivés pour un montant de 9,9 millions d'euros ;
- primes d'émission d'emprunts obligataires pour 33,4 millions d'euros .

4.7 Charges à payer

Les charges à payer s'élèvent à 509,3 millions d'euros et comprennent principalement :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021
Intérêts courus sur emprunts obligataires	202 910	150 255
Fournisseurs factures non parvenues	154 441	193 323
Provisions sur charges de personnel	85 337	69 878
Intérêts courus sur comptes courants	45 543	2 444
Clients avoirs à établir	8 012	5 803

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
Actif immobilisé			
Créances rattachées à des participations	13 884 524	76 710	13 807 814
Autres titres immobilisés	14 280	-	14 280
Prêts	1 965 124	289 861	1 675 263
Autres immobilisations financières	5 202 293	-	5 202 293
Actif circulant			
Avances et acomptes versés sur commande	4 235	4 235	-
Créances clients et comptes rattachés	201 383	201 383	-
Groupe et associés	4 296 801	4 296 801	-
Autres créances	1 091 465	1 087 486	3 979
Valeurs mobilières de placement	4 266 864	4 195 623	71 241
Disponibilités	583 036	583 036	-
Charges constatées d'avance	53 321	22 809	30 512
TOTAL CRÉANCES	31 563 326	10 757 943	20 805 383

(en milliers d'euros)	Montant	Dont à un an au plus	Compris entre 1 et 5 ans	Dont à plus de 5 ans
Dettes				
Emprunts obligataires	17 398 124	1 586 619	6 860 990	8 950 515
Emprunts auprès des Établissements de crédit	-	-	-	-
Autres emprunts	3 930 747	3 930 747	-	-
Groupe et associés	10 660 300	10 660 300	-	-
Concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque	104 335	104 335	-	-
Autres	1 218 070	1 103 126	101 371	13 573
TOTAL DETTES	33 311 576	17 385 127	6 962 361	8 964 088

NOTE 6 COMPTE DE RÉSULTAT

6.1 Résultat courant

Le résultat courant avant impôts de l'exercice dégage un excédent de 1 234,7 millions d'euros.

6.1.1 Produits d'exploitation

(en milliers d'euros)	31 décembre 2022	31 décembre 2021	Notes
Ventes de services et divers	666 681	512 206	Note 1
Production immobilisée	5 359	7 795	
Subventions d'exploitation	90	74	
Reprises sur provisions (et amortissements) et transferts de charges	518 260	17 994	
Autres produits	85 866	80 195	Note 2
TOTAL	1 276 256	618 264	

Note 1 : la hausse des ventes de services est liée à la facturation aux filiales du Groupe.

Note 2 : sont comptabilisées, dans cette rubrique, les indemnités libératoires de renouvellement (cf. note 7.2 infra).

6.1.2 Charges d'exploitation

(en milliers d'euros)	31 décembre 2022	31 décembre 2021	Notes
Autres achats et charges externes	691 240	401 495	Note 1
Impôts et taxes	53 945	17 113	Note 2
Charges de personnel (salaires et charges sociales)	280 670	226 157	Note 3
Dotations aux provisions, aux dépréciations et amortissements	53 192	42 532	
Autres charges	106 614	102 065	Note 4
TOTAL	1 185 661	789 362	

Note 1 : la hausse des honoraires de 294 millions d'euros est principalement due à l'acquisition de Suez.

Note 2 : la hausse des frais d'enregistrement de 36,3 millions d'euros est principalement due à l'acquisition de Suez.

Note 3 : la hausse des charges de personnel de 54,5 millions d'euros est liée au contrat de location gérance avec Vigie Groupe.

Note 4 : sont comptabilisées, dans cette rubrique, les dépenses de renouvellement (cf. note 7.2 infra).

6.1.3 Produits et charges financiers

(en milliers d'euros)	31 décembre 2022	31 décembre 2021	Notes
Charges sur dettes financières	**-574 203**	**-336 707**	Note 1
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	**8 182**	**3 456**	
Résultat de change	**-7 442**	**-738**	
Autres produits et charges financiers	-328 369	26 032	
Dotations financières aux amortissements, aux dépréciations et provisions	-237 363	-26 932	
Produits financiers de participations	1 751 602	886 059	Note 2
Résultats sur cessions de VMP	-15 319	-5 856	
Reprises sur provisions et dépréciations et transferts de charges	544 132	819 681	Note 3
Autres produits et charges financiers	**1 714 683**	**1 698 984**	
RÉSULTAT FINANCIER	1 141 219	1 364 995	

Note 1 : l'augmentation est principalement liée aux charges d'intérêts des dettes obligataires suite à la fusion de Vigie SA.

Note 2 : les produits financiers de participation se composent de dividendes reçus pour 937,4 millions d'euros et des revenus des autres créances rattachées à des participations pour 814,2 millions d'euros.

Note 3 : les reprises sur provisions et dépréciations sur l'exercice 2022 se décomposent essentiellement comme suit :

- une reprise sur dépréciations des titres de participation de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux pour 400 millions,
- une reprise sur dépréciations des titres de participation d'Artelia Ambiente pour 134,2 millions suite à sa liquidation.

6.2 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel, d'un montant déficitaire de 140,6 millions d'euros est constitué de :

(en millions d'euros)	31 décembre 2022
Reprise nette de provisions pour risques	2,5
Résultat exceptionnel sur opérations de gestion	-0,2
Résultat de cession immobilisations incorporelles (1)	6,9
Autres (2)	-149,8
TOTAL	-140,6

(1) Le résultat de cession de la marque Suez s'élève à 6,9 millions d'euros.
(2) Ce poste comprend principalement le résultat de cession sur titres de participation Artelia Ambiente pour -134,4 millions d'euros.

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 1er 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 2022, 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 261 millions d'euros.

Une charge d'impôt de 65,4 millions d'euros correspondant à l'impôt sur les bénéfices et aux crédits d'impôt non imputés sur l'impôt courant a également été comptabilisée.

6.4 Résultat net

L'exercice 2022 dégage un bénéfice net comptable de 1 300,5 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 2,9 milliards d'euros au 31 décembre 2022, y compris les contre-garanties :

(en milliers d'euros)	Au 31 décembre 2022	Au 31 décembre 2021	Notes
Engagements donnés			
Effets escomptés non échus			
Avals, cautions et garanties (1)	2 839 256	11 178 759	Note 1
Engagements de crédit-bail mobilier			
Engagements de crédit-bail immobilier			
Engagements en matière de pensions, retraites et assimilés	58 774	69 768	Note 2
TOTAL	2 898 030	11 248 527	Note 3
Engagements reçus			
Avals, cautions et garanties	0,00	9 000 000	Note 4

(1) Dont engagements donnés concernant les entreprises liées : 1,9 million d'euros.

Note 1 : Principaux éléments constitutifs des avals, cautions et garanties

La diminution des engagements donnés de 8,4 milliards d'euros s'explique notamment par :

- la diminution liée au périmètre de l'OPA sur Suez pour 9 milliards d'euros ;
- l'augmentation nette des engagements donnés pour 555,2 millions d'euros ;
- la diminution des engagements pensions, retraites et assimilés pour 11 millions d'euros ;
- la diminution des loyers futurs restant à payer pour un montant global de 6,7 millions d'euros ;
- la hausse liée à des effets de change pour 82 millions d'euros.

Veolia Environnement est amenée à délivrer des cautions, avals et garanties relevant des catégories suivantes :

- Garanties opérationnelles ou d'exploitation, soit 2,1 milliards d'euros

Il s'agit d'engagements non liés à des opérations de financement, requis au titre de contrats ou marchés, et en général dans le cadre de l'exploitation et de l'activité des sociétés du Groupe (cautions de soumission sur appels d'offres, garanties de bonne fin, d'exécution ou de performance dans le cadre de contrats ou de concessions et contre-garanties délivrées par Veolia Environnement au profit de sociétés d'assurance émetteurs de bonds pour le compte de filiales). Cette catégorie de garantie comprend également des garanties sur lettres de crédit délivrées par des établissements financiers au profit de créanciers, clients ou fournisseurs de sociétés du Groupe pour les besoins de leurs activités ou de garanties d'engagements de natures diverses telles que le paiement de loyers en matière de leasing ou de baux commerciaux ou d'obligations de réassurance.

- Garanties financières, soit 0,7 milliard d'euros

Il s'agit pour l'essentiel de garanties accordées à des organismes financiers au titre de dettes financières de filiales, y compris sur financement de projets, et d'engagements solidaires de Veolia Environnement sur cessions par des filiales ou garanties de passif directes de Veolia Environnement sur cessions d'actifs.

Les garanties de passif comprennent essentiellement :

- celles relatives à des garanties (caution solidaire) des obligations des filiales US et canadienne au titre de lettres de crédit consenties par plusieurs établissements bancaires pour 451,4 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 le titre V de la Convention Collective	43 474
Contrat d'assurance collective au bénéfice des cadres du Groupe (actifs et retraités)	11 406
Contrat auprès d'une compagnie d'assurances au bénéfice des membres du comité exécutif (retraités)	3 894
Total (1)	**58 774**

(1) Dont engagements avec les membres du comité exécutif au 31 décembre 2022 : 2,6 millions d'euros.

Les hypothèses économiques utilisées pour l'évaluation actuarielle des engagements sociaux au 31 décembre 2022 sont un taux d'actualisation à 3,75 % et un taux d'inflation à 2,00 %.

Note 3 : Autres engagements donnés

En complément des engagements donnés d'un montant de 2,9 milliards d'euros, Veolia Environnement a par ailleurs, consenti des engagements non limités en montant se rapportant :

- à des garanties opérationnelles de bonne exécution ;
- à un contrat de construction d'une usine d'incinération de boues et de contrats d'exploitation de traitement de déchets, à Hong Kong, dans les métiers Eau et Déchets ;
- à un contrat d'un centre d'enfouissement de déchets à Hong Kong.

Ces engagements, limités à la durée desdits contrats, ont fait l'objet d'une approbation préalable du conseil d'administration de Veolia Environnement.

Note 4 : Engagements reçus

L'engagement de 9 milliards d'euros a pris fin avec la réalisation de l'OPA Suez en 2022.

Les engagements reçus concernant les facilités de caisse apportés lors de la fusion Vigie SA n'ont pas été conservés au titre des engagements reçus au 31 décembre 2022.

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 1er janvier 2004 au niveau de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux.

À ce titre, Veolia Environnement, en qualité d'associé commandité pour certaines des filiales de Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux, s'est engagée à leur rembourser l'intégralité des dépenses de renouvellement relatives à leurs obligations contractuelles vis-à-vis des collectivités locales dans le cadre des contrats de délégation de services publics. En contrepartie, les filiales versent une indemnité libératoire à Veolia Environnement, dont le montant annuel est approuvé par le conseil de surveillance de chaque filiale bénéficiaire de ladite garantie.

7.3 Instruments financiers dérivés et risques de contrepartie

Dans le cadre de ses activités, Veolia Environnement est exposée aux risques financiers suivants :

Les risques de marché

- Risque de taux d'intérêt (couverture de taux, couverture de flux de trésorerie).

La structure de financement de Veolia Environnement expose naturellement celle-ci aux risques de variation des taux d'intérêt. Ainsi, les dettes à taux variables impactent les résultats financiers en fonction de l'évolution des taux d'intérêt. Veolia Environnement gère une position taux fixe/taux variable par devise afin de limiter l'impact des variations d'intérêts sur son résultat tout en optimisant le coût de sa dette, et utilise pour cela des instruments fermes et optionnels d'échange de taux d'intérêt.

- Risque de change (couverture des expositions de change bilantielles, 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 2022, Veolia Environnement possédait 12 619 170 actions autodétenues dont 8 389 059 actions affectées à des opérations de croissance externe et 4 230 111 actions acquises en vue de l'attribution aux salariés dans le cadre des plans d'épargne salariale. Veolia Environnement détient, dans le cadre de la gestion de sa trésorerie, des parts d'OPCVM. Ces OPCVM ont le caractère d'OPCVM monétaires et ne sont pas soumis au risque action.

Le risque de liquidité

La gestion de la liquidité passe par la centralisation des financements dans le but d'optimiser la liquidité et la trésorerie. Veolia Environnement se finance à travers les marchés obligataires internationaux, les marchés des placements privés internationaux, le marché du billet de trésorerie ainsi que le marché du crédit bancaire.

Le risque de crédit

Veolia Environnement est exposée au risque de crédit sur le placement de ses excédents de trésorerie et au travers de l'utilisation d'instruments financiers dérivés pour gérer son risque de taux et de change. Le risque de crédit correspond à la perte que Veolia Environnement pourrait supporter en cas de défaillance des contreparties à leurs obligations contractuelles. Veolia Environnement minimise le risque de contrepartie par des procédures de contrôle interne limitant le choix des contreparties à des banques et établissements financiers de premier rang. Veolia Environnement n'anticipe pas de défaut de contrepartie qui pourrait avoir un impact significatif sur les positions et le résultat des transactions.

Au 31 décembre 2022, 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	14 630	3 461
Dérivés de change	412 383	394 256
Report/déport (1)	72 161	133 902
Charges constatées d'avance	37 687	-
Produits constatés d'avance	-	33 410
TOTAL	536 861	565 030

(1) Le report/déport représente la différence entre le cours spot et le cours à terme de l'instrument. Il est amorti sur la durée de l'instrument financier.

La juste valeur des instruments dérivés à la clôture de l'exercice est présentée dans le tableau ci-dessous :

(en milliers d'euros)	Actif	Passif
Instruments dérivés de taux		
Dérivés qualifiés de couverture	18 046	613 682
Dérivés non qualifiés de couverture (trading)	-	-
Instruments dérivés de change		
Dérivés utilisés dans les positions symétriques de change	229 401	144 017
Dérivés utilisés dans la position globale de change	179 160	298 770
Instruments dérivés de couverture des matières premières		
Dérivés utilisés pour les couvertures carburant et métal	324 504	324 504
TOTAL	751 110	1 380 972

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 :

(en milliers d'euros)		En devise	Contre-valeur
Swaps affectés en couverture de la dette			
Swaps payeurs taux fixe et receveurs taux variable	EUR	1 914 819	1 914 819
Swaps payeurs taux variable et receveurs taux fixe	EUR	4 390 500	4 390 500
TOTAL		-	6 305 319
Swaps de trading			
Swaps receveurs taux fixe et payeurs taux variable	EUR	-	-
Swaps payeurs taux fixe et receveurs taux variable	EUR	-	-
TOTAL		-	-

Les montants notionnels par devise les plus significatifs des cross currency swaps, swaps de change et change à terme à la clôture de l'exercice sont présentés ci-dessous :

(en milliers d'euros)	Achats	Ventes
Instruments de couverture de change inclus dans les positions symétriques de change :		
Cross currency swap :		
CNY	85 374	85 374
CZK	0	0
EUR	113 381	60 000
KRW	0	109 033
TOTAL	198 755	254 407
Change à terme :		
AED	14 692	0
AUD	241 509	128 720
BRL	44 869	129 903
CLP	1 538	30 055
CNY	262 161	285 200
COP	0	50 630
CZK	242 702	434 993
EUR	3 126 337	5 462 200
GBP	1 684 251	24 805
HKD	394 932	54 892
HUF	212 380	28 184
IDR	0	50 545
INR	0	149 716
JPY	76 880	8 617
KRW	28 756	29 165
MXN	37 399	13 809
MYR	0	42 568
NOK	15 503	0
PLN	861 582	132 743
RON	139 913	0
SAR	92 491	637
SEK	26 213	0
SGD	106 542	0
TWD	0	23 320
USD	975 021	1 376 175
ZAR	14 728	276
Autres devises	33 906	11 855
TOTAL	8 634 305	8 469 008

(en milliers d'euros)	Achats	Ventes
Instruments de couverture de change inclus dans la position globale de change :		
Cross currency swap :		
CNY	0	0
EUR	60 000	0
TOTAL	60 000	0
Change à terme :		
AED	49 015	4 875
AUD	435 990	426 870
BHD	13 589	5 706
CAD	412 511	181 504
CHF	47 139	67 994
CNY	205 455	182 978
COP	9 552	13 067
CZK	598 262	554 508
DKK	28 019	40 017
EUR	9 320 847	5 176 921
GBP	460 091	4 223 293
HKD	246 369	355 417
HUF	1 337 316	1 216 930
JPY	137 721	111 450
MXN	25 171	40 992
OMR	14 512	16 752
PLN	789 978	562 394
QAR	13 040	9 545
RON	113 442	39 315
SAR	15 658	19 960
SEK	45 673	130 227
SGD	61 774	143 827
ZAR	22 702	14 664
Autres devises	33 775	45 992
TOTAL	15 353 443	15 240 437

7.4 Effectif moyen

	2022 Personnel salarié	2021 Personnel salarié
Cadres	1 187	981
Agents de maîtrise et techniciens	67	36
Employés	77	62
Ouvriers	-	-
TOTAL	1 331	1 079

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.

Dans le cadre du contrat de la location gérance mis en place au 1er mai 2022 avec la société Vigie Groupe , le personnel transféré à Veolia Environnement est de 289 salariés.

7.5 Rémunération des dirigeants

(en euros)	Montant
Rémunérations allouées aux membres des organes d'administration	**3 425 969**

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 d'euros)	Montant
Provisions réglementées	
Amortissements dérogatoires	7 133
Provisions pour hausse des prix	
Provisions pour fluctuation des cours	
Autres	
Subvention d'investissement	
Produits temporairement non taxables	
Produits étalés comptablement et non fiscalement	
Charges déduites fiscalement étalées comptablement	66 842
Écarts de conversion actif	2 870 696
Variation de valeur des instruments de trésorerie – Actif	
TOTAL	2 944 671

Allégements 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	107 866
Autres	
Produits taxés non comptabilisés	37 362
Différence valeur comptable/fiscale des actions autodétenues	90 658
Amortissements primes sur options	-
Écarts de conversion passif	2 742 211
Variation de valeur des instruments de trésorerie – Passif	
TOTAL	2 978 097
Déficits reportables	3 823 354
Moins-values à long terme	-

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 996 millions d'euros (hypothèse d'un taux d'imposition sur les bénéfices retenu pour le calcul de la situation fiscale différée ou latente : 25,83 %).

7.7 Honoraires de commissariat aux comptes

Les honoraires de commissariat aux comptes encourus au titre du contrôle légal des comptes et au titre des prestations de service entrant dans les diligences directement liées à cette mission sont mentionnés dans le rapport annuel financier de Veolia Environnement (cf. chapitre 6, section 6.1.6, note 17 supra).

7.8 Rémunération en actions

Plan d'épargne salariale 2022

Veolia Environnement met régulièrement en place, dans le cadre du plan d'épargne Groupe (PEG) et du plan d'épargne Groupe international (PEGI), en France et à l'international, des opérations d'actionnariat salarié, à travers deux offres distinctes (sécurisée et classique), qui permettent à de nombreux collaborateurs de Veolia Environnement et de ses filiales de souscrire des actions de Veolia Environnement. Les actions souscrites par les salariés dans le cadre de ces opérations sont soumises à certaines restrictions concernant la cession ou le transfert de ces titres.

En 2022, Veolia Environnement a proposé une nouvelle opération d'actionnariat salarié du Groupe, déployée dans 45 pays.

Dans le cadre de cette opération, les actions ont été souscrites avec une décote de 20 % par rapport à la moyenne des vingt cours de clôture de bourse précédant la date de fixation du prix de souscription par le président-directeur général. Le prix de souscription s'élevait à 17,40 euros.

Dans la formule dite « sécurisée », les salariés bénéficient :

- d'un abondement brut de 100 % dans la limite de 300 euros souscrits ;
- d'un effet de levier venant compléter leur apport personnel, en cas de hausse du cours de l'action.

Cet apport personnel, ainsi que l'abondement net font l'objet d'une garantie, en cas de baisse du cours de l'action, ainsi que d'un rendement minimum garanti.

Un établissement financier mandaté par la société Veolia Environnement assure la couverture de cette opération.

Le 14 décembre 2022, Veolia Environnement a émis 14 002 651 actions nouvelles dans le cadre de cette opération représentant une augmentation de capital de 243,6 millions d'euros.

En 2022, la charge enregistrée au titre du plan d'épargne est de 15,7 millions d'euros et est refacturée en partie aux filiales du Groupe.

Plan d'attribution d'actions de performance 2022

En 2022, le Groupe a procédé à l'attribution de 1 461 971 actions de performance (AP), à destination de dirigeants et collaborateurs du Groupe, sous réserve de la réalisation d'une condition de présence des bénéficiaires au 2 août 2025 et de conditions de performance basée sur les critères suivants :

- des critères de nature financière (progression moyenne du résultat net courant part du Groupe, et performance relative du rendement total pour l'actionnaire (TSR) de l'action Veolia Environnement par rapport à celle de l'indice du Stoxx 600 Utilities (Price) SX6P) ;
- des critères quantitatifs non financiers liés à la raison d'être de l'entreprise.

La provision relative au plan d'attribution d'actions de performance enregistrée en résultat d'exploitation fait l'objet d'une dotation nette de 0,64 million d'euros sur l'exercice.

Plan d'Attribution Gratuite d'Actions 2022

En 2022, le Groupe a procédé à l'attribution de 145 200 actions gratuites, à destination de dirigeants mandataires sociaux et membres du personnel du Groupe, sous réserve de la réalisation d'une condition de présence des bénéficiaires au 15 juin 2025.

Les conditions de présence sont prises en compte dans l'estimation de la charge de rémunération.

La provision relative au plan d'attribution gratuite d'actions enregistrée en résultat d'exploitation fait l'objet d'une dotation nette de 0,11 million d'euros sur l'exercice.

Plans mis en place avant 2022

Pour rappel, Veolia Environnement a mis en place les plans suivants lors des exercices précédents :

- plans d'épargne salariale des collaborateurs 2021 : le Groupe avait proposé en 2021 une opération d'actionnariat salarié de Veolia Environnement, déployée dans 40 pays. Ce plan était échu au 31 décembre 2021 et n'a donc pas eu d'effet dans les états financiers de la Société en 2022;
- plans d'attribution d'actions de performance 2020 et 2021 : le Groupe avait mis en place un plan d'attribution d'actions de performance (AP) en 2020 et 2021 sous réserve de la réalisation d'une condition de présence du bénéficiaire à la date d'acquisition définitive respectivement le 5 mai 2023 et le 4 mai 2024, et de conditions de performance. La provision relative aux plans d'attribution d'actions de performance enregistrée au résultat d'exploitation fait l'objet d'une dotation nette respectivement de 1,4 million d'euros et 1,3 million d'euros sur l'exercice ;
- dénouement du plan d'attribution d'actions de performance 2019 : le Groupe avait mis en place un plan d'attribution d'actions de performance (AP) en 2019 sous réserve de la réalisation d'une condition de présence du bénéficiaire à la date d'acquisition définitive le 30 avril 2022, et d'une condition de performance. Le plan étant arrivé à son terme, la Société a procédé à une augmentation de capital sur le premier semestre 2022. La charge nette de l'exercice est de 1,9 million d'euros.

7.9 Opérations avec les parties liées

Relations avec la société Icade SA, filiale de la Caisse des dépôts et consignations (actionnaire à hauteur de 6,32% au 31 décembre 2022)

Le 31 janvier 2013, a été conclu entre la société Icade SA et Veolia Environnement, un bail ferme en l'état de futur achèvement (BEFA) se rapportant à l'immeuble hébergeant le siège administratif de Veolia à Aubervilliers. Ce bail commercial a pris effet le 18 juillet 2016 pour une durée de 9 années et le loyer annuel de l'immeuble s'élève à un montant annuel de 16 590 104 euros hors taxes et hors TVA.

Compte tenu de la démission de la Caisse des dépôts et consignations, représentée par M. Olivier Mareuse, de son mandat d'administrateur et de membre du comité des comptes et de l'audit de Veolia Environnement en date du 31 janvier 2022, la Caisse des dépôts et consignations (« CDC ») et sa filiale Icade SA (la CDC ainsi que M. Olivier Mareuse, en tant que personne physique, siègent au conseil d'administration de la société Icade SA) ont cessé d'être considérées comme des parties liées à cette même date.

Du 1er janvier 2022 au 31 janvier 2022 inclus, Veolia Environnement a enregistré des charges de loyers envers le bailleur pour un montant de 1 518 634 euros.

7.10 Événements post-clôture

Projet de fusion

Un projet de fusion absorption de Vigie groupe est en cours d'approbation par le conseil d'administration de Veolia environnement du 1er mars 2023.

Cette restructuration a pour objectif de :

- rationaliser l'organigramme juridique du Groupe en regroupant la filiale de Veolia Environnement, Vigie groupe, dans une structure juridique unique afin de favoriser une meilleure communication tant avec les partenaires extérieurs qu'à l'intérieur du Groupe ;
- de réduire les charges du Groupe.

La fusion prend effet rétroactivement au 1er janvier 2023 d'un point de vue comptable et fiscal.

Créances liées au consortium Nouveau Suez

Conformément au SAPA "Share and Asset Purchase Agreement", la détermination du complément de prix lié aux cessions des actifs et passifs du Nouveau Suez se finalisera en 2023.

7.11 Tableau des filiales et participation

Les prises de participation au titre de l'année 2022 et au sens de l'article L. 233-7 du Code de commerce (franchissement des seuils de détention prévus par la loi) concernent :

- Vigie Groupe à 100%,
- Veolia Holdings Australia Pty à 100%.

Sociétés	Nombre de titres détenus	Capital	Capitaux propres autres que le capital*	Quote-part du capital détenu en %	Valeur Comptable des titres détenus BRUTE	Valeur Comptable des titres détenus NETTE	Prêts et Avances consentis par Société (brut)**	CA de l'avant dernier exercice 2021	CA du dernier exercice 2022 (données provisoires)	Résultat de l'avant dernier exercice 2021	Résultat du dernier exercice 2022 (données provisoires)	Dividendes encaissés au cours du dernier exercice 2021	Date de clôture annuelle
VIGIE Groupe (1)	561 869 157	3 371 215	6 617 329	100,00 %	13 086 165	13 086 165	-3 215 437	571 962	1 948 232	541 057	4 176 588	-	Bilan au 31/12/2022
Veolia Eau-Compagnie Générale des Eaux (1)	214 187 296	2 207 287	679 127	100,00 %	8 300 000	7 766 473	1 614 868	1 993 150	2 115 402	909 906	126 712	909 779	Bilan au 31/12/2022
Veolia Propreté (1)	8 967 700	143 483	1 220 601	100,00 %	1 930 071	1 930 071	690 717	495 131	671 858	21 136	104 691	21 164	Bilan au 31/12/2022
Veolia North America Inc. (2)	199	1	2 433 463	13,50 %	1 497 465	1 497 465	-682 002	33 443	65 527	-69 724	-257 230	-	Bilan au 31/12/2022
Veolia Énergie International (1)	87 997 056	1 760 127	327 325	99,99 %	1 137 300	1 137 300	-294 040	61 026	91 686	-4 616	-10 491	-	Bilan au 31/12/2022
Veolia Holding America Latina SA	16 283	97 698	37 680	100,00 %	311 397	311 397	339 520	15 692	12 483	9 888	2 695	-	Bilan au 31/12/2022
Veolia Environnement Énergie et Valorisation (1)	13 703 700	137 037	6 094	100,00 %	137 037	137 037	-14 544	199 348	298 246	-467	-144	-	Bilan au 31/12/2022
Veolia Environnement Services-RE	11 099 999	111 000	60 750	100,00 %	111 000	111 000	-351 923	71 457	77 950	9 304	6 777	-	Bilan au 31/12/2022
Campus Veolia Environnement	10 000	100	-24 764	100,00 %	85 351	0	52 076	26 732	21 995	-13 497	-12 854	-	Bilan au 31/12/2022
Codeve	18 000 000	18 000	32 911	100,00 %	53 000	50 911	-	41 341	40 349	2 735	1 965	-	Bilan au 31/12/2022
Veolia Industries Global Solutions	1 033 334	15 500	5 727	100,00 %	16 113	16 113	-7 756	201 150	197 941	-1 797	15 876	-	Bilan au 31/12/2022
VIGIE 43 AS (1)	3 700	37	-20 253	100,00 %	10 037	0	169 282	1 333	1 319	-8 210	-10 823	-	Bilan au 31/12/2022
Veolia Environnement Ingénierie Conseil	158 889	1 589	133	100,00 %	8 963	1 720	8 904	119	68	108	12	-	Bilan au 31/12/2022
Tallano Technologie	9 090	NC	NC	1,63 %	1 000	1 000	-	400	-	-2 323	-	-	Bilan au 31/12/2022
Veolia Innove	3 700	3 700	-4 048	100,00 %	903	0	6 985	771	1 203	-455	145	-	Bilan au 31/12/2022
SA LT 65	60 000	1 220	-1 160	1,03 %	300	0	-	925	1 408	166	4	-	Bilan au 30/06/2021
VIGIE 3 AS	41 829	251	10 325	100,00 %	266	266	8 724	-	-	4 304	3 602	5 661	Bilan au 31/12/2022
VIGIE 1 AS (1)	21 100	211	-3 564	100,00 %	238	238	70 500	-	-	1 043	-1 331	-	Bilan au 31/12/2022
Institut de l'Économie Positive	10 796	2 095	-511	5,35 %	195	0	-	1 296	727	-483	-419	-	Bilan au 31/12/2022
Campus Cyber	100 000	8 030	NC	1,25 %	100	100	-	-	-	-	NC	-	Bilan au 31/12/2022
Vestalia	519	37	1 219	14,03 %	89	89	-	9 565	9 528	158	885	-	Bilan au 31/12/2022
SIG 41	2 000	20	-10	100,00 %	53	13	-9	-	-	-2	-2	-	Bilan au 31/12/2022
VIGIE 28 AS	3 700	37	27	100,00 %	37	37	-24	-	-	3	2	-	Bilan au 31/12/2022
VIGIE 33	2 000	20	-10	100,00 %	37	12	-12	-	-	-2	-2	-	Bilan au 31/12/2022
VIGIE 34	3 694	37	-28	99,84 %	37	14	-10	-	-	-2	-2	-	Bilan au 31/12/2022
VIGIE 41 AS	3 700	37	-27	100,00 %	37	15	-	-	-	-2	-2	-	Bilan au 31/12/2022
VIGIE 48 AS	3 700	37	-13	100,00 %	37	25	-	-	-	-2	-2	-	Bilan au 31/12/2022
VIGIE 50 AS (1)	3 700	37	1 650	100,00 %	37	25	98 563	-	2 864	-2	1 544	-	Bilan au 31/12/2022
VIGIE 51 AS	3 700	37	-14	100,00 %	37	25	-	-	-	-2	-2	-	Bilan au 31/12/2022
VIGIE 52 AS	3 700	37	-14	100,00 %	37	25	-	-	-	-2	-2	-	Bilan au 31/12/2022
Veolia Eau d'Île-de-France	100	100	23 179	1,00 %	1	1	-	436 638	446 849	21 333	23 179	-	Bilan au 31/12/2022
GIE Veolia Placements (4)	1	0	-5 090	50,00 %	0	0	-	6 501	6 512	3 490	-5 090	-	Bilan au 31/12/2022
SNCM Liquidation judiciaire	1 581 185	32 477	-701 917	73,03 %	0	0	-	NC	NC	NC	NC	-	Bilan au 31/12/2020

Sociétés	Nombre de titres détenus	Capital	Capitaux propres autres que le capital*	Quote-part du capital détenu en %	Valeur Comptable des titres détenus BRUTE	Valeur Comptable des titres détenus NETTE	Prêts et Avances consentis par Société (brut)**	CA de l'avant dernier exercice 2021	CA du dernier exercice 2022 (données provisoires)	Résultat de l'avant dernier exercice 2021	Résultat du dernier exercice 2022 (données provisoires)	Dividendes encaissés au cours du dernier exercice 2021	Date de clôture annuelle
Veolia Holdings Australia Pty	100	0	0	100,00 %	0	0	-	-	-	-	-	-	Bilan au 31/12/2022
Autres filiales et participations (moins de 1% du capital)													
Veolia UK (3)	866 733	872 700	49 732	0,11 %	1 387	1 387	615 580	73 168	110 496	313	629	-	Bilan au 31/12/2022
Fovarosi Csatornazasi Muvek Reszvenytar	1	174 732	109 407	0,00 %	0	0	-	99 182	93 337	5 125	3 345	-	Bilan au 31/12/2022

** 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.

6.2.6 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2022

À l'assemblée générale de la société Veolia Environnement,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Veolia Environnement S.A. relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2022, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie "Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels" du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2022 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.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 2022, les titres de participation et les créances rattachées sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 35 573 millions d'euros, soit 63% du total actif. Ils sont comptabilisés au coût d'acquisition à leur date d'entrée dans le patrimoine de la société.

À la suite de la prise de contrôle de Suez (renommée Vigie SA) par Veolia Environnement SA au cours de l'exercice, la fusion-absorption de Vigie SA dans votre société a pris effet rétroactivement au 1er janvier 2022. L'ensemble de ces opérations a impacté de façon significative les titres de participation et les créances rattachées inscrits au bilan de Veolia Environnement SA.

Comme indiqué dans la note 2.2.1 de l'annexe aux comptes annuels, la valeur d'usage des titres de participation est déterminée par votre société en fonction de critères fondés sur la rentabilité et les perspectives de développement, sur le patrimoine de la société détenue, sur la valeur boursière des titres acquis, le cas échéant. Lorsque la valeur d'usage des titres est inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constituée pour la différence.

Compte tenu du montant des titres de participation au bilan et de la sensibilité aux variations d'hypothèses de la détermination de leur valeur d'usage, nous avons considéré l'évaluation de la valeur d'usage des titres de participation et des créances rattachées comme un point clé de l'audit.

Notre réponse

Nos travaux ont consisté principalement à :

- apprécier la conformité de la méthodologie de détermination des valeurs d'usage appliquée par votre société aux normes comptables en vigueur et sa cohérence par rapport à l'exercice précédent selon les titres de participation concernés ;
- apprécier la méthodologie et les données utilisées par votre société pour estimer les valeurs d'usage et étudier les modalités de mise en œuvre de cette méthodologie ; notamment, lorsqu'applicable :
  - apprécier la cohérence des projections de flux de trésorerie avec les dernières estimations de votre société dans le cadre des processus budgétaires et par rapport au contexte économique et financier dans lequel s'inscrivent les entités concernées en inspectant l'origine 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.

Concernant les conséquences comptables liées à l'acquisition de Suez, nos travaux ont consisté à :

- apprécier la conformité de l'activation des frais d'acquisition avec les règles et principes comptables français ;
- étudier la documentation juridique liée à la fusion-absorption de Vigie SA dans Veolia Environnement SA et apprécier le traitement comptable de l'opération, y compris la comptabilisation du mali de fusion correspondant.

Au-delà de l'appréciation des valeurs d'usage des titres de participation, nos travaux ont consisté également à :

- apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées au regard des analyses effectuées sur les titres de participation ;
- contrôler la comptabilisation d'une provision pour risques dans les cas où votre société est engagée à supporter les pertes d'une filiale présentant des capitaux propres négatifs.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du conseil d'administration consacré au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribuées aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans la périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président Directeur Général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Veolia Environnement S.A. par l'assemblée générale du 18 décembre 1995 pour le cabinet KPMG S.A. et du 23 décembre 1999 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2022, le cabinet KPMG S.A. était dans la vingt-huitième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la vingt-quatrième année, dont vingt-trois années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 22 mars 2023

Les Commissaires aux Comptes

KPMG SA		**ERNST & YOUNG et Autres**	
Éric Jacquet	Baudouin Griton	Jean-Yves Jégourel	Quentin Séné
Associé	Associé	Associé	Associé

6.2.7 TABLEAU DES RÉSULTATS DES CINQ DERNIERS EXERCICES ET AUTRES INFORMATIONS

Résultats financiers sociaux des cinq derniers exercices

	2022	2021	2020	2019	2018
Capital en fin d'exercice					
Capital social *(en milliers d'euros)*	3 572 872	3 498 626	2 893 057	2 836 333	2 827 967
Nombre d'actions émises	714 574 367	699 725 266	578 611 362	567 266 539	565 593 341
Opérations et résultats de l'exercice *(en milliers d'euros)*					
Produits d'exploitation	1 276 256	618 264	686 292	616 344	670 285
Résultat avant impôts, amortissements et provisions	546 131	432 591	138 209	212 057	489 543
Impôts sur les bénéfices	206 431	60 140	90 303	75 327	73 693
Résultat après impôts, amortissements et provisions	1 300 487	1 248 830	620 913	1 058 299	883 060
Montant des bénéfices distribués	786 190	687 328	397 031	277 125	509 050
Résultats par action *(en euros)*					
Résultat après impôts, mais avant amortissements et provisions	1,05	0,70	0,39	0,51	1,00
Résultat après impôts, amortissements et provisions	1,82	1,78	1,07	1,87	1,56
Dividende attribué à chaque action	1,12	1,00	0,70	0,50	0,92
Personnel					
Nombre de salariés	1 331	1 079	1 071	1 082	1 075
Montant de la masse salariale *(en milliers d'euros)*	181 587	143 757	133 442	137 281	139 234
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité Sociale, œuvres sociales, etc.) *(en milliers d'euros)*	99 083	82 400	73 120	71 638	82 478

(1) Le montant total de la distribution indiqué dans le tableau ci-dessus est calculé sur le fondement du nombre de 714 574 367 actions composant le capital social au 31 décembre 2022, diminué des 12 619 170 actions autodétenues à cette date, et pourra varier en fonction de l'évolution du nombre d'actions donnant droit à dividende jusqu'à la date de détachement de celui-ci.

Autres informations

Charges non déductibles fiscalement

Conformément à l'article 223 quater du Code général des impôts, les dépenses et charges visées à l'article 39-4 du Code général des impôts s'élèvent à un montant de 1 171 632 euros (amortissements excédentaires sur véhicules de tourisme et rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur).

Succursales

En application de l'article L. 232-1 du Code de commerce, Veolia Environnement déclare détenir des succursales au 31 décembre 2022.

Délais de paiements des fournisseurs et des clients

Conformément à l'article D. 441-6 du Code de commerce, les informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs et clients se présentent comme suit :

- pour les fournisseurs, le nombre et le montant total des factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu ; ce montant est ventilé par tranches de retard et rapporté en pourcentage du montant total des achats toutes taxes comprises de l'exercice ;
- pour les clients, le nombre et le montant total des factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu ; ce montant est ventilé par tranches de retard et rapporté en pourcentage du chiffre d'affaires toutes taxes comprises de l'exercice.

Factures reçues et émises non réglées au 31 décembre 2022 dont le terme est échu

	Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement												
Nombre de factures concernées	710					604	73					693
Montant total des factures concernées (TTC) (en milliers d'euros)	17 626	14 841	639	493	107	16 080	9 148	(21 126)	141	2 154	16 507	(2 324)
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (TTC)	2,87 %	2,42 %	0,10 %	0,08 %	0,02 %	2,62 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (TTC)							1,39 %	(3,21 %)	0,02 %	0,33 %	2,51 %	(0,35 %)
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre des factures exclues	181						281					
Montant des factures exclues (TTC) (en milliers d'euros)	3 573						28 985					
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Majoritairement à 45 jours fin de mois date de facture et 30 jours date de facture						Majoritairement à 45 jours fin de mois date de facture					

7

CAPITAL ET ACTIONNARIAT

7.1 INFORMATIONS SUR LE CAPITAL ET DONNÉES BOURSIÈRES RFA **498**

7.1.1 Capital social 498

7.1.2 Marché des titres de la Société 498

7.1.3 Acquisition par la société de ses propres actions 499

7.1.4 Capital autorisé non émis 501

7.1.5 Autres titres donnant accès au capital 504

7.1.6 Évolution du capital au cours des cinq derniers exercices 505

7.1.7 Titres non représentatifs du capital 506

7.2 ACTIONNARIAT DE VEOLIA ENVIRONNEMENT RFA **507**

7.2.1 Répartition de l'actionnariat au 31 décembre 2022 507

7.2.2 Évolution des principaux actionnaires au cours des trois derniers exercices 508

7.3 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DES DIVIDENDES **509**

7.3.1 Dividendes [1] par action et montants globaux versés au cours des cinq derniers exercices 509

7.3.2 Politique de distribution 509

7.3.3 Délai de prescription 509

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

7.1 Informations sur le capital et données boursières

7.1.1 CAPITAL SOCIAL

Au 31 décembre 2022, le capital social de Veolia Environnement était de 3 572 871 835 euros, divisé en 714 574 367 actions entièrement libérées, toutes de même catégorie, de 5 euros de valeur nominale chacune (*cf.* section 7.1.6 *infra*).

À la date du dépôt du présent Document d'enregistrement universel, le capital social de la Société demeure inchangé.

7.1.2 MARCHÉ DES TITRES DE LA SOCIÉTÉ

Actions Veolia Environnement

Marché réglementé – Euronext Paris (Compartiment A)				CAC 40
Admission	Code d'identification			Admission
20 juillet 2000	ISIN	Reuters	Bloomberg	8 août 2001
	FR 0000124141-VIE	VIE. PA	VIE. FP.	

Euronext Paris – Cours de bourse et volumes de transactions en nombre de titres

Année (mois)	Cours *(en euros)* Plus haut	Plus bas	Transaction en nombre de titres
2022			
Décembre	25,530	23,480	37 292 875
Novembre	25,280	22,170	46 804 130
Octobre	23,070	18,940	44 830 105
Septembre	23,540	18,825	47 405 608
Août	26,090	21,850	41 878 682
Juillet	24,640	22,210	36 382 643
Juin	27,000	22,510	43 241 577
Mai	27,840	24,530	44 553 155
Avril	29,900	26,920	35 035 549
Mars	31,250	22,880	62 795 772
Février	33,330	29,370	33 520 703
Janvier	33,490	30,570	33 414 060
2021			
Décembre	32,610	28,290	35 086 358
Novembre	30,550	27,750	33 905 977
Octobre	28,760	25,990	37 506 772
Septembre	28,867	26,020	50 432 511
Août	28,221	26,216	23 356 269
Juillet	27,064	24,220	32 302 712

Source : Bloomberg.

À la suite du retrait de Veolia Environnement de la cote du New York Stock Exchange (NYSE) de ses *American Depositary Receipts* (ADRs) la dernière cotation des ADRs au NYSE est intervenue le 22 décembre 2014. Depuis cette date, les ADRs sont négociés sur le marché hors cote américain *(US Over-the-Counter market)* sous le code VEOEY.

À la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel, le programme d'ADR est géré par Deutsche Bank en tant que programme de niveau 1 (*1 sponsored level 1 facility*). Ce programme sera géré, sans changement de niveau, par Bank of New York Mellon à compter du 27 mars 2023.

7.1.3 ACQUISITION PAR LA SOCIÉTÉ DE SES PROPRES ACTIONS

7.1.3.1 Programme de rachat en vigueur au jour du dépôt du Document d'enregistrement universel (programme autorisé par l'assemblée générale mixte du 15 juin 2022)

Lors de l'assemblée générale mixte du 15 juin 2022, les actionnaires de la Société ont autorisé un programme de rachat permettant l'acquisition, la cession ou le transfert d'actions à tout moment, sauf en période d'offre publique, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, et par tous moyens sur les marchés réglementés, sur les systèmes multilatéraux de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, sur les systèmes multilatéraux de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement.

Les achats d'actions peuvent porter sur un nombre d'actions tel que le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas à quelque moment que ce soit 10 % des actions composant le capital de la Société et que le nombre d'actions que la Société détient à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société.

Cette autorisation permet à la Société d'opérer sur ses propres titres selon les objectifs suivants : (i) la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société ou de tout plan similaire, (ii) l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé), (iii) l'attribution gratuite d'actions, (iv) la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière, (v) l'animation du marché secondaire ou de la liquidité de l'action Veolia Environnement par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers, ou enfin (vi) l'annulation de tout ou partie des actions ainsi rachetées.

L'assemblée générale du 15 juin 2022 a fixé à 36 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 d'enregistrement universel, prendra fin au plus tard à l'expiration d'un délai de 18 mois à compter de l'assemblée générale mixte du 15 juin 2022, soit le 15 décembre 2023, sauf autorisation d'un nouveau programme par la prochaine assemblée générale.

7.1.3.2 Synthèse des opérations réalisées par Veolia Environnement sur ses propres titres au cours de l'exercice 2022

Pourcentage de capital autodétenu au 31 décembre 2022	1,77
Nombre d'actions autodétenues au 31 décembre 2022	12 619 170,00
Valeur comptable du portefeuille au 31 décembre 2022*	382 492 841,46
Valeur de marché du portefeuille au 31 décembre 2022**	302 860 080,00
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 2022, soit 24 euros.*

Le 28 mai 2019 et à effet du 1er juin 2019, Veolia Environnement a confié à Kepler Cheuvreux la mise en œuvre d'un nouveau contrat de liquidité pour une période initiale s'achevant le 31 décembre 2019, renouvelable tacitement (sauf cas de résiliation) pour des durées successives de 12 mois. Une somme de 20 millions d'euros a été allouée au fonctionnement du nouveau compte de liquidité, à l'exclusion de tous moyens en titres.

Le tableau ci-dessous détaille les opérations effectuées par la Société sur ses actions propres au cours de l'exercice 2022 dans le cadre du programme autorisé par les assemblées générales mixtes du 22 avril 2021 et du 15 juin 2022 :

	Flux bruts cumulés au 31 décembre 2022		Positions ouvertes au 31 décembre 2022			
	Achats (1)	Ventes/ Transferts (2)	Positions ouvertes à l'achat		Positions ouvertes à la vente	
			Options d'achat achetées	Achats à terme	Options d'achat vendues	Ventes à terme
Nombre de titres	8 906 053	8 683 755	N/A	N/A	N/A	N/A
Cours moyen des transactions *(en euros)*	25,37	25,40	N/A	N/A	N/A	N/A
Prix moyen d'exercice *(en euros)*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
MONTANTS (EN EUROS)	**225 986 192,00**	**220 566 701,00**	**N/A**	**N/A**	**N/A**	**N/A**

N/A : non applicable.
(1) Achats réalisés dans le cadre du contrat de liquidité.
(2) Ventes réalisées dans le cadre du contrat de liquidité et du Share Incentive Plan UK.

7.1.3.3 Objectifs des transactions réalisées au cours de l'exercice 2022 et affectation des actions autodétenues

Au 31 décembre 2022, le nombre total d'actions détenues par Veolia Environnement était de 12 619 170, représentant 1,77 % 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 :

- 4 230 111 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 2022, Veolia Environnement détenait 333 942 actions au titre du contrat de liquidité en vigueur.

7.1.3.4 Descriptif du programme soumis pour autorisation à l'assemblée générale mixte du 27 avril 2023

L'autorisation de rachat d'actions décrite à la section 7.1.3.1 ci-avant expirera au plus tard le 15 décembre 2023, sauf adoption par l'assemblée générale mixte du 27 avril 2023 de la résolution prise conformément aux dispositions des articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce et L. 225-210 et suivants dudit code décrite ci-dessous.

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

- cette autorisation serait destinée à permettre à la Société d'opérer sur ses propres titres selon les objectifs suivants : (i) la mise en œuvre de tout plan d'options d'achat d'actions de la Société dans le cadre des dispositions des articles L. 225-177 et suivants et L. 22-10-56 et suivants du Code de commerce ou de tout plan similaire ; (ii) l'attribution ou la cession d'actions aux salariés au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne d'entreprise ou de groupe (ou plan assimilé) dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; (iii) l'attribution gratuite d'actions dans le cadre des dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et L. 22-10-59 et L. 22-10-60 du Code de commerce ; (iv) de manière générale, honorer des obligations liées à des programmes d'options sur actions ou autres allocations d'actions aux salariés ou mandataires sociaux de l'émetteur ou d'une entreprise associée ; (v) la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; (vi) l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, en application de la 26e résolution adoptée par l'assemblée générale mixte du 15 juin 2022 ou par toute résolution de même nature qui pourrait succéder à ladite résolution pendant la durée de validité de la présente autorisation ; (vii) la remise d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe, de fusion, de scission ou d'apport ; (viii) l'animation du marché de l'action Veolia Environnement par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par l'Autorité des marchés financiers ;
- ce programme est également destiné à permettre la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers, et plus généralement, la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué ;
- les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que :
  - à la date de chaque rachat, le nombre total d'actions ainsi rachetées par la Société depuis le début du programme de rachat (y compris celles faisant l'objet dudit rachat) n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société à cette date, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente assemblée générale, soit, à titre indicatif à la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, 71 457 436 actions, étant précisé que (i) le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport ne peut excéder 5 % de son capital social ; et (ii) lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le règlement général de l'Autorité des marchés financiers, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % prévue ci-dessus correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation,
  - le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée ;
- l'acquisition, la cession ou le transfert des actions pourront être réalisés à tout moment dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur sauf en période d'offre publique visant les titres de la Société et par tous moyens, notamment sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs, par offre publique d'achat ou d'échange, ou par utilisation d'options ou autres instruments financiers à terme négociés sur les marchés réglementés, les systèmes multilatéraux de négociations, auprès d'internalisateurs systématiques ou de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement soit indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement, ou de toute autre manière (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par l'un quelconque de ces moyens) ;
- le prix maximum d'achat des actions dans le cadre de la présente résolution sera de 36 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 27 avril 2023 et non aux opérations à terme conclues en vertu d'une autorisation donnée par une précédente assemblée générale et prévoyant des acquisitions d'actions postérieures à la date de ladite assemblée.

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

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

Cette autorisation priverait d'effet, à compter du jour de l'assemblée générale mixte du 27 avril 2023 à hauteur, le cas échéant, de la partie non encore utilisée, toute délégation antérieure donnée au conseil d'administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société. Elle est donnée pour une période de 18 mois à compter de ladite assemblée générale mixte.

L'assemblée générale conférerait tous pouvoirs au conseil d'administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités, pour réaliser le programme de rachat, et notamment pour passer tout ordre de bourse, conclure tout accord, affecter ou réaffecter les actions acquises aux objectifs poursuivis dans les conditions légales et réglementaires applicables, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des porteurs de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital, en conformité avec les dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, effectuer toutes déclarations auprès de l'Autorité des marchés financiers et de toute autre autorité compétente et toutes autres formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

7.1.4 CAPITAL AUTORISÉ NON ÉMIS

7.1.4.1 Autorisations adoptées par l'assemblée générale mixte du 15 juin 2022

Types d'autorisations	Opérations/titres concernés	Durée de l'autorisation et expiration	Plafond d'utilisation *(en euros et/ou en pourcentage)*	Utilisation en 2022
Rachat d'actions				
	Programme de rachat d'actions ***Sauf en période d'offre publique*** (résolution 16)	18 mois 15 décembre 2023	**36 € par action, dans la limite d'un plafond de 69 972 526 actions et de 1 milliard d'euros** ; la Société ne pouvant détenir plus de 10 % de son capital social	**Actions autodétenues** Au 31 décembre 2022, la Société détenait 12 619 170 actions valorisées sur la base du cours de clôture au 31 décembre 2022 (24 euros), soit une valeur de marché de 302 860 080 euros. **Mouvements sur le contrat de liquidité** 8 906 053 actions achetées et 8 683 755 actions vendues. Au 31 décembre 2022, la Société détenait 333 942 actions au titre du contrat de liquidité en vigueur (*cf.* section 7.1.3 *infra*)
Émissions de titres				
	Émissions avec droit préférentiel de souscription (DPS)* Émission de toutes valeurs mobilières confondues ***Sauf en période d'offre publique*** (résolution 17)	26 mois 15 août 2024	1 049 587 899 euros (nominal), soit **environ 30 % du capital social** au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le montant nominal maximal global de 1 049 587 899 euros, ci-après le « plafond global »)	Néant
	Émissions sans droit préférentiel de souscription (DPS)* Émission par offre au public de toutes valeurs mobilières – délai de priorité de souscription obligatoire ***Sauf en période d'offre publique*** (résolution 18)	26 mois 15 août 2024	349 862 633 euros (nominal), soit **environ 10 % du capital social** au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond global)	Néant
	Émissions sans droit préférentiel de souscription (DPS)* Émission par placement privé de toutes valeurs mobilières ***Sauf en période d'offre publique*** (résolution 19)	26 mois 15 août 2024	349 862 633 euros (nominal), soit **environ 10 % du capital social** au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond nominal de 349 862 633 euros pour les augmentations de capital sans DPS et sur le plafond global)	Néant
	Émission de valeurs mobilières en rémunération d'apports en nature* ***Sauf en période d'offre publique*** (résolution 20)	26 mois 15 août 2024	349 862 633 euros (nominal), soit **environ 10 % du capital social** au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond nominal de 349 862 633 euros pour les augmentations de capital sans DPS et sur le plafond global)	Néant

Types d'autorisations	Opérations/titres concernés	Durée de l'autorisation et expiration	Plafond d'utilisation *(en euros et/ou en pourcentage)*	Utilisation en 2022
	Augmentation du nombre de titres en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel (*green shoe*)* ***Sauf en période d'offre publique*** (résolution 21)	26 mois 15 août 2024	**Extension de 15 % maximum** d'une augmentation de capital social avec ou sans DPS (l'émission supplémentaire s'imputant sur le plafond de la résolution avec ou sans DPS concernée et sur le plafond global, et le cas échéant sur le plafond nominal de 349 862 633 euros des augmentations de capital sans DPS)	Néant
	Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres* ***Sauf en période d'offre publique*** *(résolution 22)*	26 mois 15 août 2024	400 millions d'euros (nominal), soit **environ 11,4 % du capital social** au jour de l'assemblée générale (ce montant nominal maximal s'imputant sur le plafond global)	Néant
Émissions de titres réservées aux salariés et aux dirigeants du Groupe				
	Émissions réservées aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription* Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (résolution 23)	26 mois 15 août 2024	**2 % du capital social** au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond global)	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe) : émission le 14 décembre 2022 de 11 515 359 actions nouvelles, soit **environ 1,6 % du capital social** à cette date
	Émissions réservées au personnel avec suppression du droit préférentiel de souscription*/** Augmentation de capital réservée à une catégorie de bénéficiaires (résolution 24)	18 mois 15 décembre 2023	**0,6 % du capital social** au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond global)	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe) : émission le 14 décembre 2022 de 2 487 296 actions nouvelles, soit **environ 0,3 % du capital social** à cette date
	Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié du Groupe et des mandataires sociaux de la Société, sous conditions de performance, emportant renonciation de plein droit des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription (résolution 25)	26 mois 15 août 2024	**0,35 % du capital social** au jour de l'assemblée générale	Le conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 2 août 2022, d'attribuer à effet du même jour 1 461 971 actions de performance à environ 550 bénéficiaires, soit **environ 0,21 % du capital social** à cette date
Réduction du capital par annulation d'actions				
	Annulation des actions autodétenues (résolution 26)	26 mois 15 août 2024	**10 % des actions composant le capital** par période de 24 mois	Néant

* *Le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de cette autorisation s'imputera sur le plafond global de 1 049 587 899 euros inclus dans la 17e résolution de l'assemblée générale mixte du 15 juin 2022.*

** *Augmentation de capital en faveur (i) des salariés et mandataires sociaux de sociétés liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et des articles L. 3341-1 et L. 3344-2 du Code du travail et/ou (ii) de fonds d'actionnariat (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'actionnariat salarié traditionnelles (émissions réservées au personnel, adhérents de plans d'épargne).*

7.1.4.2 Autorisations soumises à l'assemblée générale mixte du 27 avril 2023

Types d'autorisations	Opérations/titres concernés	Durée de l'autorisation et expiration	Plafond d'utilisation *(en euros et/ou en pourcentage)*
Rachat d'actions			
	Programme de rachat d'actions ***Sauf en période d'offre publique*** (résolution 18)	18 mois 27 octobre 2024	**36 € par action, dans la limite d'un plafond de 71 457 436 actions et de 1 milliard d'euros** ; la Société ne pouvant détenir plus de 10 % de son capital social
Émissions de titres réservées aux salariés et aux dirigeants du Groupe			
	Émissions réservées aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription* Augmentation de capital par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (résolution 19)	26 mois 27 juin 2025	**2 % du capital social** au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond global)
	Émissions réservées au personnel avec suppression du droit préférentiel de souscription*/** Augmentation de capital réservée à une catégorie de bénéficiaires (résolution 20)	18 mois 27 octobre 2024	**0,6 % du capital social** au jour de l'assemblée générale (l'utilisation s'imputant sur le plafond global)
	Autorisation à donner au conseil d'administration à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié du Groupe et des mandataires sociaux de la Société, sous conditions de performance, emportant renonciation de plein droit des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription (résolution 21)	26 mois 27 juin 2025	**0,35 % du capital social** au jour de l'assemblée générale

* *Le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de cette autorisation s'imputera sur le plafond global de 1 049 587 899 euros inclus dans la 17e résolution de l'assemblée générale mixte du 15 juin 2022.*

** *Augmentation de capital en faveur (i) des salariés et mandataires sociaux de sociétés liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et des articles L. 3341-1 et L. 3344-2 du Code du travail et/ou (ii) de fonds d'actionnariat (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'actionnariat salarié traditionnelles (émissions réservées au personnel, adhérents de plans d'épargne).*

7.1.5 AUTRES TITRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL

Dilution potentielle liée aux obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes

Il convient de se référer au 7.1.7 *infra*.

Dilution potentielle liée aux actions de performance

Dans le cadre de la politique de rémunération du Groupe et conformément à l'autorisation de l'assemblée générale extraordinaire de la Société du 22 avril 2020, le conseil d'administration a décidé, le 5 mai 2020, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer à environ 450 bénéficiaires, 1 109 400 actions de performance, soit environ 0,20 % du capital social à cette date.

Par ailleurs, conformément à l'autorisation de l'assemblée générale extraordinaire de la Société du 22 avril 2021, le conseil d'administration a décidé, le 4 mai 2021, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer à environ 450 bénéficiaires, 937 182 actions de performance, soit environ 0,20 % du capital social à cette date.
En outre, conformément à l'autorisation de l'assemblée générale extraordinaire de la Société du 15 juin 2022, le conseil d'administration a décidé, le 15 juin 2022, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer 145 200 actions gratuites à certains salariés du Groupe afin de prendre en compte leur exceptionnelle contribution à l'acquisition du groupe Suez, finalisée en début d'année 2022, soit environ 0,02 % du capital social à cette date.

Enfin, conformément à l'autorisation précitée de l'assemblée générale extraordinaire de la Société du 15 juin 2022, le conseil d'administration a décidé, le 2 août 2022, sur proposition de son comité des rémunérations, d'attribuer à un groupe d'environ 550 bénéficiaires, incluant des collaborateurs issus de Suez, 1 461 971 actions de performance, soit environ 0,21 % du capital social à cette date.

Ces actions, ne devant être émises qu'en mai 2023 en ce qui concerne les actions de performance 2020, en mai 2024 en ce qui concerne les actions de performance 2021, en juin 2025 en ce qui concerne les actions gratuites 2022 et en août 2025 en ce qui concerne les actions de performance 2022, représenteraient, si elles étaient toutes émises, un pourcentage de dilution de 0,51 %, le nombre d'actions de la Société s'élevant à 714 574 367 actions au 31 décembre 2022.

Il convient de se référer au chapitre 3, section 3.4.3.1 *supra*.

7.1.6 ÉVOLUTION DU CAPITAL AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Le tableau ci-dessous fait apparaître les évolutions du capital social de Veolia Environnement depuis le début de l'exercice 2018 :

Date de l'assemblée	Opération	Date de constatation de l'opération	Nombre d'actions émises	Valeur nominale des actions *(en euros)*	Montant nominal de l'augmentation de capital *(en euros)*	Prime d'émission ou d'apport *(en euros)*	Montant cumulé du capital *(en euros)*	Nombre cumulé d'actions
19/04/2018	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe)	20/09/2018 (constatée par le président-directeur général)	2 228 518	5	11 142 590	22 909 165	2 827 966 705	565 593 341
19/04/2018	Augmentation de capital résultant de l'attribution définitive d'actions gratuites à l'ensemble des salariés français du Groupe (soit 46 456 salariés)	03/05/2019 (constatée par le président-directeur général)	232 280	5	1 161 400	-	2 829 128 105	565 825 621
18/04/2019	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe)	15/11/2019 (constatée par le président-directeur général)	1 440 918	5	7 204 590	17 925 020	2 836 332 695	567 266 539
22/04/2020	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe)	17/12/2020 (constatée par le président-directeur général)	11 344 823	5	56 724 115	100 855 476	2 893 056 810	578 611 362
19/04/2018	Augmentation de capital résultant de l'attribution définitive d'actions gratuites à 700 dirigeants et hauts potentiels du Groupe	03/05/2021 (constatée par le président-directeur général)	971 827	5	4 859 135	-	2 897 915 945	579 583 189
22/04/2021	Augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription dans le cadre du financement de l'offre publique d'acquisition par la Société des actions de Suez	08/10/2021 (constatée par le président-directeur général)	110 396 796	5	551 983 980	1 954 023 289	3 449 829 925	689 979 985
22/04/2021	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe)	08/12/2021 (constatée par le président-directeur général)	9 745 281	5	48 726 405	167 618 833	3 498 626 330	699 725 266
18/04/2019	Augmentation de capital résultant de l'attribution définitive d'actions gratuites à 380 salariés	02/05/2022 (constatée par le président-directeur général)	846 450	5	4 232 250	-	3 502 858 580	700 571 716
15/06/2022	Augmentation de capital réservée aux salariés (plan d'épargne Groupe)	14/12/2022 (constatée par la directrice générale)	14 002 651	5	70 013 255	173 632 872,40	3 572 871 835	714 574 367

7.1.7 TITRES NON REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL

Programme EMTN

Un programme d'*Euro Medium Term Notes* (EMTN) a été mis en place en juin 2001 pour un montant maximal de 4 milliards d'euros. Ce montant maximal a été porté à 16 milliards d'euros le 13 juillet 2009, puis à 18 milliards d'euros le 28 octobre 2022.

Les principales émissions qui constituent l'encours de ce programme au 31 décembre 2022 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 2022 (en devises) (en millions)	Taux facial	Échéance
25 novembre 2003	EUR	700		700	6,125 %	25 novembre 2033
7 janvier 2008	GBP	112		112	6,125 %	29 octobre 2037
30 mars 2012	EUR	750		750	4,625 %	30 mars 2027
9 avril 2015	EUR	500		500	1,590 %	10 janvier 2028
4 octobre 2016	EUR	600		600	0,314 %	4 octobre 2023
4 octobre 2016	EUR	500		500	0,927 %	4 janvier 2029
30 mars 2017	EUR	650		650	1,496 %	30 novembre 2026
5 décembre 2018	EUR	750		750	1,940 %	7 janvier 2030
14 janvier 2019	EUR	750		750	0,892 %	14 janvier 2024
15 janvier 2020	EUR	500		500	0,664 %	15 janvier 2031
15 avril 2020	EUR	700		700	1,250 %	15 avril 2028
15 juin 2020	EUR	500		500	0,800 %	15 janvier 2032
14 janvier 2021	EUR	700		700	0 %	14 janvier 2027
8 octobre 2013	EUR	376		376	2,750 %	9 octobre 2023
22 juillet 2009	EUR	461		461	5,500 %	22 juillet 2024
3 avril 2017	EUR	500		500	1,000 %	3 avril 2025
10 septembre 2015	EUR	500		500	1,750 %	10 septembre 2025
9 mars 2021	EUR	750		750	0 %	9 juin 2026
2 avril 2020	EUR	850		850	1,250 %	2 avril 2027
8 juin 2009	EUR	250		250	1,904 %	8 juin 2027
19 mai 2016	EUR	500	}			
16 avril 2020	EUR		300	800	1,250 %	19 mai 2028
3 avril 2017	EUR	700		700	1,500 %	3 avril 2029
21 mai 2014	EUR	75		75	2,000 %	21 mai 2029
30 juin 2015	EUR	50		50	2,250 %	1 juillet 2030
17 septembre 2018	EUR	500		500	1,625 %	17 septembre 2030
2 décembre 2011	GBP	250		250	5,375 %	2 décembre 2030
14 octobre 2019	EUR	700		700	0,500 %	14 octobre 2031
21 septembre 2017	EUR	540		540	1,625 %	21 septembre 2032
25 mars 2013	EUR	100		100	3,385 %	25 mars 2033
14 mai 2020	EUR	750		750	1,250 %	14 mai 2035

Au 31 décembre 2022, l'encours du nominal du programme EMTN s'élevait à 14 934 millions d'euros venant à échéance à plus d'un an.

Émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes

Veolia Environnement a émis le 12 septembre 2019, dans le cadre d'un placement privé sans droit préférentiel de souscription, des obligations à option de conversion et/ou d'échanges en actions nouvelles et/ou existantes à échéance 1er janvier 2025 pour un montant nominal d'environ 700 millions d'euros. Ces obligations ne porteront pas intérêt et ont été émises à un prix de 103,25 % du pair. La valeur nominale d'exercice unitaire de ces obligations est de 30,41 euros, soit une prime de 35 % par rapport au cours de référence de l'action le jour de l'émission.

Au 31 décembre 2022, l'encours du nominal de cet emprunt s'élevait à environ 700 millions d'euros venant à échéance à plus d'un an.

Émission publique sur le marché américain

Le 18 novembre 2022, Veolia a procédé à un second rachat partiel à hauteur de 111,2 millions de dollars de l'obligation de 400 millions de dollars de coupon 6,75 % et de maturité juin 2038, émise en 2008 sur le marché américain.

Au 31 décembre 2022, l'encours du nominal de cet emprunt s'élevait à 188,8 millions de dollars américains, soit 177 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 10 décembre 2019 auprès de la National Association of Financial Market Institutional Investors (NAFMII) deux programmes d'émission d'obligations sur le marché domestique chinois pour une durée de deux ans et pour un montant maximal de 10 milliards de renminbi, venant remplacer le programme signé en août 2016 et arrivé à échéance en août 2018.

Dans le cadre de ce nouveau programme, Veolia Environnement a émis le 24 juin 2020, à l'occasion d'un placement privé auprès d'investisseurs chinois et internationaux, deux emprunts obligataires d'un montant total de 1,5 milliard de renminbi à échéance 24 juin 2023, portant un coupon de 3,85 %.

Le 16 décembre 2020, Veolia Environnement a poursuivi son programme d'émission par le biais de deux emprunts obligataires d'un montant total de 1,5 milliard de renminbi à échéance le 16 décembre 2023, portant un coupon de 4,45 %.

Au 31 décembre 2022, l'encours du nominal de ces emprunts s'élevait à 3 milliards de renminbi, soit 408 millions d'euros équivalents.

Billets de trésorerie

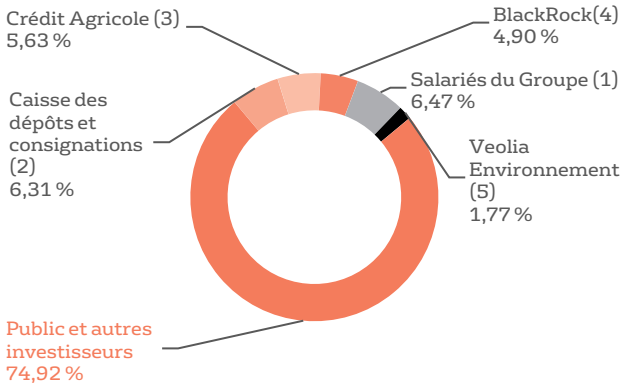
Veolia Environnement dispose d'un programme de financement à court terme sous forme de titres négociables à court terme (*Negotiable European Commercial Paper* – NEU CP) plafonné à 6 milliards d'euros, dont la documentation financière a été mise à jour auprès de la Banque de France le 21 juillet 2022.

Au 31 décembre 2022, l'encours des titres négociables à court terme émis par la Société s'élevait à 3 921 millions d'euros.

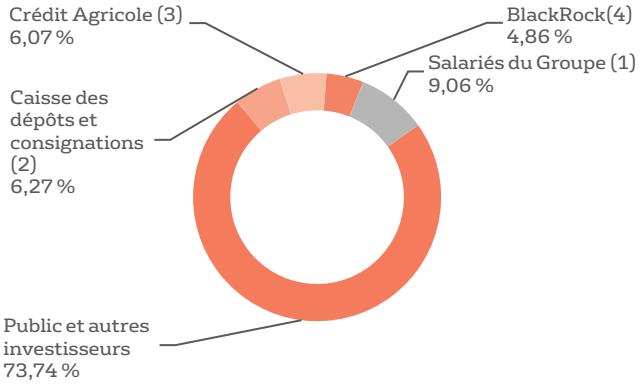
7.2 Actionnariat de Veolia Environnement

7.2.1 RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT AU 31 DÉCEMBRE 2022

Répartition de l'actionnariat (nombre d'actions)



Répartition de l'actionnariat (droits de vote exerçables)



(1) Sur la base de l'étude de l'actionnariat de la Société au 31 décembre 2022.
(2) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil légal du Crédit Agricole en date du 12 janvier 2023.
(3) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil légal de BlackRock en date du 2 janvier 2023.
(4) Actionnariat direct et indirect, y compris via des véhicules d'investissements financiers. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, l'actionnariat salarié au 31 décembre 2022 s'établit à 6,47 % en capital et 9,06 % en droits de vote.
(5) Actions autodétenues et privées de droit de vote.

7.2.2 ÉVOLUTION DES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Le tableau ci-dessous présente le nombre d'actions et les pourcentages de capital et de droits de vote correspondants détenus par les principaux actionnaires connus de Veolia Environnement au 31 décembre 2022 ainsi que l'évolution des principaux actionnaires (détenant directement ou indirectement plus de 4 % du capital) au cours des trois derniers exercices.

Depuis le 3 avril 2016 a été mis en place un droit de vote double pour les actionnaires détenant leur action au nominatif depuis deux ans au moins en application de la loi Florange du 29 mars 2014 (*cf.* chapitre 8, section 8.1.4 *infra*).

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

	Situation au 31 décembre 2022					Situation au 31 décembre 2021					Situation au 31 décembre 2020		
Actionnaire	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote théorique	Nombre de droits de vote exerçables	Pourcentage des droits de vote exerçables*	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Nombre de droits de vote théorique	Nombre de droits de vote exerçables	Pourcentage des droits de vote exerçables*	Nombre d'actions	Pourcentage du capital	Pourcentage des droits de vote exerçables*
Salariés [1]	46 267 094	6,47 %	65 188 057	65 188 057	9,06 %	32 693 820**	4,67 %	40 521 915	40 521 915	5,58 %	23 470 055	4,06 %	5,62 %
Caisse des Dépôts [2]	45 130 866	6,31 %	45 130 866	45 130 866	6,27 %	42 278 706**	6,04 %	68 314 825	68 314 825	9,40 %	35 135 341	6,07 %	10,16 %
Crédit Agricole[3]	40 220 035	5,63 %	43 697 035	43 697 035	6,07 %	0	— %	0	0	— %	0	— %	— %
BlackRock[4]	34 995 230	4,90 %	34 995 230	34 995 230	4,86 %	40 072 824	5,73 %	40 072 824	40 072 824	5,51 %	29 669 536	5,13 %	4,93 %
Veolia Environnement[5]	12 619 170	1,77 %	12 619 170	0	— %	-	1,77 %	12 396 872	0***	0,00***	12 839 673	2,22 %	0,00 %
Public et autres investisseurs	535 341 972	74,92 %	530 760 977	530 760 977	73,74 %	572 283 044	81,79 %	577 741 842	577 741 842	79,51 %	477 496 757	82,52 %	79,29 %
TOTAL	714 574 367	100,00 %	732 391 335	719 772 165	100,00 %	699 725 266	100,00 %	739 048 278	726 651 406	100,00 %	578 611 362	100,00 %	100,00 %

* *Pourcentage des droits de vote par rapport aux droits de vote effectifs (les titres autodétenus par Veolia Environnement étant privés de droit de vote).*

*** Au 31 décembre 2022, Veolia Environnement autodétient 12 619 170 actions.*

(1) Actionnariat direct et indirect, y compris via des véhicules d'investissement financier.

(2) Sur la base de l'étude de l'actionnariat de la Société au 31 décembre 2022. Le 8 septembre 2022, la Caisse des dépôts et consignations a déclaré avoir franchi, directement et individuellement, le 5 septembre 2022, le seuil légal de 5 % des actions et droits de vote, à la baisse, de la Société et détenir individuellement 30 995 375 actions représentant autant de droits de vote, soit 4,42 % du capital et 4,34 % des droits de vote de la Société (cf. Décisions et Informations AMF n° 222C2185 du 9 septembre 2022) . Ce franchissement de seuil résulte de la perte de 26 036 119 droits de vote double de la Société à la suite du transfert au porteur de 26 036 119 actions de la Société précédemment détenues au nominatif. À cette même date, la Caisse des dépôts et consignations a franchi, directement et individuellement, les seuils statutaires de 7 % et 6 % des droits de vote, à la baisse, de la Société. Par ailleurs, le groupe Caisse des Dépôts n'a franchi, directement et indirectement, par l'intermédiaire des sociétés CNP Assurances et LBP Prévoyance, aucun seuil légal et détenait, au 5 septembre 2022, directement et indirectement, 40 653 497 actions représentant autant de droits de vote, soit 5,80 % du capital et 5,69 % des droits de vote de la Société.

(3) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil légal de 5 % du capital et/ou des droits de vote à la hausse du Crédit Agricole en date du 12 janvier 2023 (cf. Décision et Informations AMF n° 223C0073).

(4) Sur la base de la déclaration de franchissement de seuil légal de 5 % du capital et/ou des droits de vote à la baisse de BlackRock en date du 2 janvier 2023 (cf. Décisions et Informations AMF n° 222C0008). À la connaissance de la Société, BlackRock a effectué, au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2022, plusieurs déclarations de franchissement de seuil légal de 5 % du capital et/ou des droits de vote à la hausse ou à la baisse (cf. Décisions et Informations AMF n° 222C1395, n° 222C1546, n° 222C1582, n° 222C1686, n° 222C1722, n° 222C1840, n °222C1852, n° 222C2015, n° 222C2053, n° 222C2108, n° 222C2317, n° 222C2323, n° 222C2341, n° 222C2354, n° 222C2430, n° 222C2526, n° 222C2547, n° 222C2563, n° 222C2574, n° 222C2586, n° 222C2730, n° 222C2745).

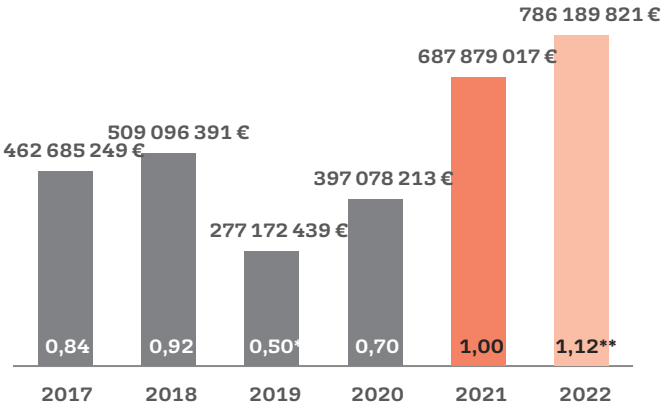
(5) Actions autodétenues et privées de droit de vote. Cette information figure dans la déclaration mensuelle des opérations réalisées par Veolia Environnement sur ses propres titres auprès de l'Autorité des marchés financiers le 5 janvier 2023.

À la connaissance de la Société et à la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel, il n'existe aucun engagement liant un ou plusieurs actionnaires de la Société et aucun pacte d'actionnaires ou aucune convention auxquels la Société est partie susceptible d'avoir un impact significatif sur le cours de son titre ni pacte ou convention de cette nature auxquels seraient parties des filiales significatives non cotées de la Société.

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

7.3 Politique de distribution des dividendes

7.3.1 DIVIDENDES [1] PAR ACTION ET MONTANTS GLOBAUX VERSÉS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES



La distribution d'un dividende de 1 euro par action, pour chacune des actions de la Société ouvrant droit au dividende portant jouissance au 1er janvier 2022, a été décidée par l'assemblée générale mixte du 15 juin 2022. Le dividende a été détaché de l'action le 5 juillet 2022 (*ex-date*) et mis en paiement à compter du 7 juillet 2022. Au 31 décembre 2021, le capital était composé de 699 725 266 actions dont 12 396 872 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 27 avril 2023 le versement d'un dividende de 1,12 euros euro par action au titre de l'exercice 2022, payable à 100 % en numéraire. La date de négociation ex-dividende est fixée au 9 mai 2023. Les dividendes 2022 seront versés à compter du 11 mai 2023.

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 2023 sur les revenus de l'année 2022. Les contribuables dont le revenu fiscal de référence de l'avant-dernière année n'excède pas 50 000 euros pour les célibataires et 75 000 euros pour les couples peuvent cependant être dispensés de ce prélèvement sur demande préalable.

Les prélèvements sociaux applicables sur les dividendes versés aux bénéficiaires personnes physiques fiscalement domiciliées en France font l'objet d'un prélèvement à la source effectué par l'établissement payeur au taux de 17,2 %.

L'imposition définitive des dividendes versés par Veolia Environnement sera déterminée à partir des éléments portés dans la déclaration de revenus souscrite l'année suivant celle de leur perception.

Les dividendes[1], qu'ils soient payés en numéraire ou en actions, sont soumis de plein droit à une taxation forfaitaire au taux de 12,8 % (soit une taxation globale de 30 % en tenant compte des prélèvements sociaux). Les prélèvements sociaux ne sont pas déductibles de l'impôt sur le revenu.

Sur option globale, les dividendes peuvent néanmoins être soumis à l'impôt sur le revenu au barème progressif. Ils seront soumis à l'impôt après abattement de 40 %. Dans cette hypothèse, les prélèvements sociaux sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur le revenu à hauteur de 6,8 %.

Pour les bénéficiaires fiscalement non domiciliés en France, les dividendes sont soumis à une retenue à la source dont le taux est variable en fonction du pays de domiciliation fiscale du bénéficiaire.

7.3.2 POLITIQUE DE DISTRIBUTION

La politique de distribution de dividendes est définie par le conseil d'administration de la Société qui prend notamment en compte les résultats et la situation financière de la Société ainsi que les politiques de distribution de dividendes des principales sociétés françaises et des entreprises internationales du secteur.

7.3.3 DÉLAI DE PRESCRIPTION

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

[1] *Le dividende est éligible à l'abattement de 40 %.*

* *Le conseil d'administration, lors de sa réunion extraordinaire du 1er avril 2020, compte tenu des circonstances liées à l'épidémie de la Covid-19, a décidé de fixer le dividende au titre de l'exercice 2019 à 0,50 euro au lieu de 1 euro et ce afin de préserver, dans un esprit de solidarité partagée, les intérêts de l'ensemble des parties prenantes.*

** *Sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale du 27 avril 2023. Le montant total est calculé sur le fondement du nombre de 714 574 367 actions composant le capital social au 31 décembre 2022, diminué des 12 619 170 actions autodétenues à cette date, soit un nombre de 701 955 197 actions, et pourra varier en fonction de l'évolution du nombre d'actions donnant droit à dividende jusqu'à la date de détachement de celui-ci.*

8

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

8.1 PRINCIPALES DISPOSITIONS LÉGALES ET STATUTAIRES CONCERNANT VEOLIA ENVIRONNEMENT 512

8.1.1 Dénomination sociale, siège social, siège administratif, site web, forme juridique, législation applicable, exercice social, date de constitution, durée, registre du commerce et des sociétés, identifiant d'entité juridique et objet social 512

8.1.2 Répartition statutaire des bénéfices 512

8.1.3 Assemblées générales 513

8.1.4 Droit de vote double 515

8.1.5 Identification des actionnaires 515

8.1.6 Franchissements de seuils 515

8.1.7 Conseil d'administration et direction générale 515

8.1.8 Modification des statuts, du capital et des droits attachés aux actions 516

8.2 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET ARBITRAGES 517

8.3 CHANGEMENT DE CONTRÔLE ET CONTRATS IMPORTANTS RFA 519

8.4 PRINCIPAUX FLUX ENTRE VEOLIA ENVIRONNEMENT ET LES FILIALES PRINCIPALES DES UNITÉS OPÉRATIONNELLES (BUSINESS UNITS) DE L'ORGANISATION GÉOGRAPHIQUE 519

8.5 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC 520

8.6 CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES 520

8.7 INFORMATIONS FINANCIÈRES INCORPORÉES PAR RÉFÉRENCE 521

8.8 PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL RFA 522

8.8.1 Responsable du Document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel 522

8.8.2 Attestation du responsable du Document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel 522

8.9 TABLES DE CONCORDANCE 523

8.9.1 Document d'enregistrement universel 523

8.9.2 Rapport financier annuel 525

8.9.3 Rapport de gestion (incluant le rapport sur le gouvernement d'entreprise et la déclaration de performance extra-financière) 526

8.10 ANNEXES 530

8.10.1 État d'avancement des engagements individuels pris par Veolia dans l'initiative Act4nature 530

8.10.2 Tableaux détaillés de la taxonomie 533

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

8.1 Principales dispositions légales et statutaires concernant Veolia Environnement

8.1.1 DÉNOMINATION SOCIALE, SIÈGE SOCIAL, SIÈGE ADMINISTRATIF, SITE WEB, FORME JURIDIQUE, LÉGISLATION APPLICABLE, EXERCICE SOCIAL, DATE DE CONSTITUTION, DURÉE, REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIÉTÉS, IDENTIFIANT D'ENTITÉ JURIDIQUE ET OBJET SOCIAL

Dénomination sociale	Veolia Environnement depuis le 30 avril 2003		
Dénomination abrégée	VE		
Siège social	21, rue La Boétie – 75008 Paris – France		
Siège administratif	30, rue Madeleine Vionnet – 93300 Aubervilliers – France		
Site web	www.veolia.com [1]	**Téléphone**	+33 (0) 1 85 57 70 00

Forme juridique	Société anonyme à conseil d'administration
Législation applicable	Droit français
Objet social	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, modèles se rapportant directement ou indirectement à l'exploitation sociale ; • la prise de toutes participations, sous forme de souscription, achat, apport, échange ou par tous autres moyens, d'actions, obligations et tous autres titres d'entreprises, de groupements ou de sociétés déjà existants ou à créer, et, la faculté de céder de telles participations ; • et généralement toutes opérations commerciales, industrielles, financières, mobilières, immobilières ou civiles se rattachant directement ou indirectement à l'objet ci-dessus et notamment l'émission de toutes garanties, garanties à première demande, cautions et autres sûretés, en particulier au bénéfice de tout groupement, entreprise ou société dans lequel elle détient une participation, dans le cadre de ses activités, ainsi que du financement ou du refinancement de ses activités.
Exercice social	Du 1er janvier au 31 décembre de chaque année

Date de constitution	24 novembre 1995
Durée	99 ans
Terme statutaire	18 décembre 2094

Immatriculation	403 210 032 RCS Paris
Code APE	7010Z
Code LEI – Legal Entity Identifier [2]	969500LENY69X51 OOT31

(1) Les informations figurant sur le site web ne font pas partie du présent Document d'enregistrement universel.
(2) Identifiant d'entité juridique.

8.1.2 RÉPARTITION STATUTAIRE DES BÉNÉFICES

Chaque action donne droit, dans les bénéfices, à une part proportionnelle à la quotité du capital qu'elle représente.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice net de l'exercice, diminué des pertes antérieures et des différents prélèvements prévus par la loi et augmenté du report bénéficiaire.

L'assemblée générale peut décider la mise en distribution de sommes prélevées sur les réserves dont elle a la libre disposition en indiquant expressément les postes de réserves sur lesquels les prélèvements sont effectués.

Après approbation des comptes et constatation de l'existence de sommes distribuables (celles-ci incluant le bénéfice distribuable et éventuellement les sommes prélevées sur les réserves visées ci-dessus), l'assemblée générale décide, 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.

8.1.3 ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

8.1.3.1 Convocation aux assemblées

Les assemblées générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation.

Les décisions des actionnaires sont prises en assemblées générales ordinaires, extraordinaires, spéciales ou mixtes selon la nature des décisions qu'elles sont appelées à prendre.

8.1.3.2 Participation aux assemblées

Conditions

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit de participer aux assemblées dans les conditions légales et réglementaires en vigueur, soit en y assistant personnellement, soit en s'y faisant représenter, soit en votant par correspondance, soit en donnant pouvoir au président de l'assemblée.

Conformément à l'article R. 22-10-28 du Code de commerce, seuls sont admis à participer aux assemblées les actionnaires qui justifient de leur qualité par l'inscription des titres à leur nom, ou au nom de l'intermédiaire inscrit régulièrement pour leur compte, au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris (ci-après J-2), soit dans les comptes de titres nominatifs, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par leur intermédiaire habilité.

S'agissant des actionnaires au nominatif, cette inscription comptable à J-2 dans les comptes de titres nominatifs est suffisante pour leur permettre de participer aux assemblées générales.

S'agissant des actionnaires au porteur, ce sont les intermédiaires habilités qui tiennent les comptes de titres au porteur qui justifient directement de la qualité d'actionnaire de leurs clients auprès de l'établissement centralisateur de l'assemblée mandaté par Veolia Environnement, par la production d'une attestation de participation qu'ils annexent au formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration ou de demande de carte d'admission établie au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit.

Modalités

Les actionnaires désirant assister personnellement à l'assemblée générale doivent faire la demande d'une carte d'admission :

- s'il s'agit d'un actionnaire nominatif, directement auprès de l'établissement centralisateur de l'assemblée mandaté par Veolia Environnement (ci-après « l'établissement centralisateur ») ;
- s'il s'agit d'un actionnaire au porteur, auprès de son intermédiaire financier.

Si un actionnaire au porteur souhaitant participer physiquement à l'assemblée n'a pas reçu sa carte d'admission à J-2, il doit demander à son intermédiaire financier de lui délivrer une attestation de participation qui lui permettra de justifier de sa qualité d'actionnaire à J-2 pour être admis à l'assemblée.

Un avis de convocation comprenant un formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration ou de demande de carte d'admission est envoyé automatiquement à tous les actionnaires nominatifs. Les actionnaires au porteur doivent s'adresser à l'intermédiaire financier auprès duquel leurs actions sont inscrites en compte afin d'obtenir le formulaire unique de vote par correspondance ou par procuration ou de demande de carte d'admission.

Vote à distance

Les actionnaires ne pouvant assister personnellement à l'assemblée générale peuvent choisir parmi l'une des options suivantes :

- donner procuration à un autre actionnaire, à leur conjoint ou partenaire, ou à toute autre personne physique ou morale de leur choix ;
- donner pouvoir au président de l'assemblée ;
- voter par correspondance ;
- voter par voie électronique préalablement à l'assemblée générale.

La Société met à la disposition de ses actionnaires un site internet dédié au vote préalablement à l'assemblée (Votaccess). Ce site permet à chaque actionnaire d'accéder notamment à la documentation relative à l'assemblée générale, de transmettre électroniquement ses instructions de vote ou de demander une carte d'admission.

Les votes à distance ou par procuration ne peuvent être pris en compte que si les formulaires dûment remplis et signés (et accompagnés de l'attestation de participation pour les actions au porteur) parviennent auprès de l'établissement centralisateur trois jours au moins avant la date de l'assemblée.

Conformément aux dispositions des articles R. 225-79 et R. 22-10-24 du Code de commerce, la notification de la désignation et de la révocation d'un mandataire peut également être effectuée par voie électronique.

Seules les notifications de désignation ou de révocation de mandats dûment signées, complétées et réceptionnées deux jours au plus tard avant la date de l'assemblée peuvent être prises en compte.

Conformément aux dispositions de l'article R. 22-10-28 du Code de commerce, tout actionnaire ayant déjà voté par correspondance, envoyé un pouvoir ou demandé une carte d'admission ne peut plus choisir un autre mode de participation à l'assemblée, mais peut néanmoins céder tout ou partie de ses actions. Cependant, si la cession intervient avant J-2, la Société invalide ou modifie en conséquence, selon le cas, le vote exprimé à distance, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation. À cette fin, l'intermédiaire habilité teneur de compte notifie la cession à la Société ou à son mandataire et lui transmet les informations nécessaires. Aucune cession ni aucune autre opération réalisée après J-2, quel que soit le moyen utilisé, n'est notifiée par l'intermédiaire habilité teneur de compte ou prise en considération par la Société, nonobstant toute convention contraire. Il est rappelé que pour toute procuration d'un actionnaire sans indication de mandataire, le président de l'assemblée générale émet un vote favorable à l'adoption de projets de résolution présentés ou agréés par le conseil d'administration, et un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolution. Pour émettre tout autre vote, l'actionnaire doit faire le choix d'un mandataire qui accepte de voter dans le sens indiqué par le mandant.

Aux termes de l'article 22 paragraphe 4 des statuts de la Société, le conseil d'administration peut décider que les actionnaires peuvent participer à une assemblée générale par visioconférence ou par des moyens de télécommunication et télétransmission y compris internet, dans les conditions prévues par la réglementation applicable au moment de son utilisation. Dans ce cas, ces actionnaires sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité de cette assemblée. Cette faculté n'a pas encore été utilisée par la Société à la date de dépôt du présent Document d'enregistrement universel.

8.1.3.3 Principaux pouvoirs et quorum des assemblées générales

Assemblée générale ordinaire

L'assemblée générale ordinaire est celle qui est appelée à prendre toutes décisions qui ne modifient pas les statuts. Elle est réunie au moins une fois par an, dans les six mois de la clôture de chaque exercice social, pour statuer sur les comptes de cet exercice. Elle ne délibère valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté à distance possèdent au moins le cinquième des actions ayant droit de vote. Sur deuxième convocation, aucun quorum n'est requis. Les délibérations de l'assemblée générale ordinaire sont prises à la majorité des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté à distance.

Assemblée générale extraordinaire

L'assemblée générale extraordinaire est seule habilitée à modifier les statuts dans toutes leurs dispositions. Elle ne peut, toutefois, augmenter les engagements des actionnaires, sous réserve des opérations résultant d'un regroupement d'actions régulièrement effectué. Elle ne délibère valablement, sur première convocation, que si les actionnaires présents, représentés ou ayant voté à distance possèdent au moins le quart, et, sur deuxième convocation, le cinquième des actions ayant droit de vote. Les délibérations de l'assemblée générale extraordinaire sont prises à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents, représentés ou ayant voté à distance.

8.1.3.4 Droits des actionnaires

Inscription de points ou de projets à l'ordre du jour

Les demandes d'inscription de points ou de projets de résolutions à l'ordre du jour doivent parvenir au 30, rue Madeleine Vionnet – 93300 Aubervilliers – France (Veolia Environnement, Secrétariat général) par lettre recommandée avec demande d'avis de réception ou par télécommunication électronique à l'adresse suivante : AGveoliaenvironnement.ve@veolia.com, au plus tard le vingt-cinquième jour qui précède la date de l'assemblée, sans pouvoir être adressées plus de 20 jours après la date de l'avis de réunion publié au Bulletin des annonces légales et obligatoires.

La demande d'inscription d'un point à l'ordre du jour doit être motivée. La demande d'inscription de projets de résolution doit être accompagnée du texte des projets de résolution, qui peuvent être assortis d'un bref exposé des motifs. De telles demandes émanant d'actionnaires doivent être accompagnées d'une attestation justifiant de leur qualité d'actionnaires soit dans les comptes de titres nominatifs soit dans les comptes de titres au porteur tenus par un intermédiaire financier, ainsi que de la fraction de capital exigée par la réglementation. L'examen du point ou du projet de résolution déposé dans les conditions réglementaires est subordonné à la transmission, par les auteurs de la demande, d'une nouvelle attestation justifiant de l'inscription des titres dans les mêmes comptes à J-2.

Questions écrites

Conformément aux dispositions de l'article R. 225-84 du Code de commerce, tout actionnaire souhaitant poser des questions écrites doit les adresser au président du conseil d'administration, au 30, rue Madeleine Vionnet – 93300 Aubervilliers (Veolia Environnement, Secrétariat général) par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, au plus tard le quatrième jour ouvré précédant l'assemblée ; pour être prises en compte, ces questions doivent impérativement être accompagnées d'une attestation d'inscription en compte. Il est précisé que les réponses aux questions écrites peuvent être publiées directement sur le site internet de la Société à l'adresse suivante : http://www.veolia.com/fr/groupe/espace-finance, rubrique assemblée générale.

Consultation des documents mis à disposition

Les documents et renseignements relatifs aux assemblées générales sont tenus à la disposition des actionnaires dans les conditions légales et réglementaires en vigueur et en particulier, les informations visées à l'article R. 22-10-23 du Code de commerce sont publiées sur le site internet de la Société à l'adresse suivante : https://www.veolia.com/fr/groupe/espace-finance, rubrique assemblée générale, au plus tard le vingt et unième jour précédant l'assemblée.

8.1.4 DROIT DE VOTE DOUBLE

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel à la quotité du capital qu'elles représentent et chaque action donne droit à une voix.

Toutefois, conformément aux dispositions des articles L. 225-123 et L. 22-10-46 du Code de commerce, un droit de vote double[1] est attribué, à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles est justifiée une inscription nominative, au nom du même actionnaire, depuis deux ans, ainsi qu'aux actions nominatives nouvelles qui seraient attribuées gratuitement à un actionnaire, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, à raison d'actions bénéficiant de ce droit.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-124 du Code de commerce, le droit de vote double cesse pour toute action ayant fait l'objet d'une conversion au porteur ou d'un transfert de propriété. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux, de donations entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible ne fait pas perdre de droit acquis et n'interrompt pas le délai d'acquisition de deux ans. Il en est de même en cas de transfert par suite d'une fusion ou d'une scission d'une société actionnaire.

Le droit de vote attaché aux actions grevées d'usufruit est exercé par l'usufruitier dans les assemblées générales ordinaires et par le nu-propriétaire dans les assemblées générales extraordinaires.

8.1.5 IDENTIFICATION DES ACTIONNAIRES

Les actions entièrement libérées sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire, sous réserve des dispositions légales et réglementaires en vigueur et des statuts de la Société ; elles sont obligatoirement nominatives jusqu'à ce qu'elles soient intégralement libérées.

Les actions de la Société donnent lieu à une inscription en compte dans les conditions et selon les modalités prévues par les dispositions légales et réglementaires en vigueur. Toutefois, lorsque le propriétaire des actions de la Société n'a pas son domicile sur le territoire français, au sens de l'article 102 du Code civil, tout intermédiaire peut être inscrit pour le compte de ce propriétaire, conformément aux dispositions de l'article L. 228-1 du Code de commerce.

Par ailleurs, les statuts de la Société prévoient que celle-ci peut procéder à l'identification de tout détenteur de titres conférant, immédiatement ou à terme, le droit de vote dans ses assemblées, dans le cadre de la procédure prévue aux articles L. 228-2 et suivants du Code de commerce. En application de ces dispositions, la Société réalise des études de son 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.

8.1.6 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

Outre les seuils prévus par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, les statuts de la Société disposent que toute personne physique ou morale agissant seule ou de concert qui vient à détenir ou qui cesse de détenir directement ou indirectement une fraction du capital, de droits de vote ou de titres donnant accès à terme au capital de la Société égale ou supérieure à 1 % ou un multiple de cette fraction, est tenue de notifier à la Société, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, dans un délai de 15 jours à compter du franchissement de l'un de ces seuils, son identité ainsi que celle des personnes agissant de concert avec elle, et le nombre total d'actions, de droits de vote et de titres donnant accès à terme au capital qu'elle possède seule, directement ou indirectement, ou encore de concert.

L'inobservation des dispositions qui précèdent est sanctionnée par la privation des droits de vote pour les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée et ce pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendra jusqu'à l'expiration d'un délai de deux ans suivant la date de régularisation de la notification prévue ci-dessus, si l'application de cette sanction est demandée par un ou plusieurs actionnaires détenant 1 % au moins du capital de la Société.

[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.*

8.1.7 CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DIRECTION GÉNÉRALE

Composition du conseil – président et vice-président(s) du conseil : aux termes de l'article 11 des statuts, le conseil d'administration est composé de trois membres au moins et de 18 membres au plus, élus par l'assemblée générale des actionnaires sauf dérogation prévue par les dispositions légales. Le conseil d'administration élit en son sein un président (*cf.* section 3.2.1.5 *supra* concernant le président) et, le cas échéant, un ou deux vice-président(s) (*cf.* section 3.2.1.6 *supra* concernant le vice-président), qui sont obligatoirement des personnes physiques et dont la durée des fonctions ne peut être supérieure à celle du mandat d'administrateur du ou des intéressé(s).

Représentation des salariés : conformément à la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013, le conseil d'administration de Veolia Environnement comprend deux membres représentant les salariés, désignés en application de l'article 11.2 des statuts de la Société.

Détention d'actions : l'article 11.1 des statuts prévoit que chaque membre du conseil d'administration doit être propriétaire, d'au moins 750 actions de la Société sous la forme nominative pendant toute la durée de son mandat. Cette disposition ne s'applique pas aux actionnaires salariés et aux administrateurs représentant les salariés, nommés ou désignés en application de la législation (*cf.* section 3.1.1.1 *supra*).

Durée des fonctions – limite d'âge des administrateurs et du président : à l'exception des administrateurs représentant les salariés, les membres du conseil d'administration sont nommés individuellement par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires pour une durée de quatre ans, prenant fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire leur mandat (*cf.* section 3.2.1.2 *supra*). Ils sont rééligibles, étant précisé que :

- à l'issue de chaque assemblée générale annuelle, le nombre des administrateurs ayant atteint l'âge de 70 ans ne peut dépasser le tiers du nombre total des administrateurs en fonction ;
- l'article 12 des statuts prévoit que les fonctions du président prennent fin au plus tard à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle le président atteint l'âge de 70 ans.

Pouvoirs : les pouvoirs du conseil d'administration (*cf.* article 15 des statuts) sont précisés dans les sections 3.2.1.4 et 3.3.2 *supra*.

Direction générale : aux termes de l'article 19 des statuts, la direction générale de la Société est assumée, sous sa responsabilité soit par le président du conseil d'administration, soit par une autre personne physique, administrateur ou non, nommée par le conseil d'administration et portant le titre de directeur général ou directrice générale. Les décisions du conseil d'administration relatives aux choix entre les deux modalités d'exercice de la direction générale sont prises conformément aux statuts. Les actionnaires et les tiers sont informés de ce choix dans les conditions légales (*cf.* section 3.3.1 *supra*).

La directrice générale est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social et sous réserve :

- des pouvoirs que les dispositions législatives et réglementaires en vigueur attribuent expressément aux assemblées d'actionnaires et au conseil d'administration ; et
- des pouvoirs réservés et des approbations préalables confiées au conseil d'administration conformément aux dispositions du règlement intérieur du conseil d'administration (*cf.* section 3.3.2 *supra*).

La durée des fonctions et la rémunération de la directrice générale sont fixées par le conseil d'administration. Conformément aux dispositions de l'article 19 des statuts, les fonctions de directrice générale prennent fin au plus tard à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle la directrice générale atteint l'âge de 70 ans.

Direction générale déléguée : aux termes de l'article 20 des statuts et sur proposition de la directrice générale, le conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister la directrice générale, avec le titre de directeur général délégué. Le nombre maximum de directeurs généraux délégués est fixé à cinq.

En accord avec la directrice générale, le conseil d'administration détermine l'étendue et la durée des pouvoirs conférés à chacun des directeurs généraux délégués qui, à l'égard des tiers, disposent toutefois des mêmes pouvoirs que la directrice générale. La limite d'âge pour l'exercice des fonctions de directeur général délégué est fixée à 70 ans.

8.1.8 MODIFICATION DES STATUTS, DU CAPITAL ET DES DROITS ATTACHÉS AUX ACTIONS

Toute modification des statuts, du capital ou des droits de vote attachés aux titres qui le composent est soumise aux prescriptions légales, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.

Le texte des statuts de la Société est disponible et consultable sur le site internet de la Société (*cf.* section 8.5 *infra*).

8.2 Procédures judiciaires et arbitrages

Les litiges les plus significatifs auxquels sont parties la Société ou ses filiales sont décrits ci-après. Par ailleurs, les contrôles et contentieux fiscaux sont présentés au chapitre 6.1, note 12.3 des états financiers consolidés.

La présentation des principales procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrage figurant au chapitre 6, section 6.1, note 13 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 13 et reflétant les évolutions significatives qui ont pu intervenir jusqu'à la date de dépôt de ce document sont décrites dans ce chapitre 8, section 8.2.

Il n'existe pas d'autres procédures judiciaires, administratives ou d'arbitrage dont la Société a connaissance, en suspens ou dont elle serait menacée, susceptibles d'avoir eu ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

Le montant consolidé des provisions constituées pour l'ensemble des contentieux du Groupe (cf. chapitre 6, section 6.1, note 13 des états financiers consolidés), y compris les provisions sur litiges de nature fiscale et sociale, est la somme d'un grand nombre de litiges de montants individuels non significatifs. Ces provisions incluent l'ensemble des pertes jugées probables afférentes aux litiges de toutes natures que le Groupe rencontre dans la conduite de ses activités.

AMÉRIQUE DU NORD

États-Unis – Flint

Cf. chapitre 6, section 6.1, note 13 des états financiers consolidés *supra*.

États-Unis – WASCO et Aqua Alliance

Certaines des filiales indirectes actuelles et anciennes de Veolia Eau aux États-Unis[2] sont défenderesses dans des procédures judiciaires aux États-Unis, dans lesquelles les demandeurs cherchent à obtenir réparation pour des préjudices corporels et autres dommages qui résulteraient d'une exposition à l'amiante, la silice et à d'autres substances potentiellement dangereuses. En ce qui concerne les procédures impliquant les anciennes filiales de Veolia Eau, certaines filiales actuelles de cette dernière demeurent responsables de leurs conséquences et en conservent parfois la gestion. En outre, les acquéreurs des anciennes filiales bénéficient, dans certaines instances, de garanties de Veolia Eau ou de la Société portant sur les conséquences éventuelles de ces procédures. Les demandeurs allèguent habituellement que les préjudices subis ont pour origine l'utilisation de produits fabriqués ou vendus par les filiales de Veolia Eau, ses anciennes filiales ou leurs prédécesseurs. Figurent généralement aux côtés des filiales de Veolia Eau ou de ses anciennes filiales de nombreux autres défendeurs, auxquels il est reproché d'avoir contribué aux préjudices allégués. Des provisions ont été constituées au titre de la responsabilité éventuelle des filiales actuelles dans ces affaires en fonction, en particulier, du lien entre les préjudices allégués et les produits fabriqués ou vendus par ces filiales ou leurs prédécesseurs, de l'étendue des dommages prétendument subis par les demandeurs, du rôle des autres défendeurs et des règlements passés dans des affaires similaires. Les provisions sont constituées au moment où les responsabilités deviennent probables et peuvent être raisonnablement évaluées, et ne comprennent pas de provisions pour responsabilité éventuelle au titre de demandes qui n'auraient pas été engagées.

À la date de dépôt du présent document d'enregistrement universel, un certain nombre de procédures judiciaires ont été résolues, soit par transaction, soit par le rejet de la demande. Aucune des demandes n'a donné lieu au prononcé d'une condamnation.

Au cours de la période de dix ans s'achevant le 31 décembre 2022, la moyenne annuelle des frais engagés par le Groupe au titre de ces demandes, incluant les montants versés à des demandeurs et les frais d'avocats et dépens, s'élève à 893 296 dollars américains nets des remboursements par les compagnies d'assurances.

[2] *Des filiales du groupe Aqua Alliance, ou de WASCO (anciennement dénommée Water Applications & Systems Corporation et United States Filter Corporation), société de tête de l'ancien groupe US Filter dont la majeure partie des activités a été cédée à différents acquéreurs en 2003 et 2004.*

EUROPE CENTRALE ET ORIENTALE

Lituanie

Cf. chapitre 6, section 6.1, note 13 des états financiers consolidés *supra*.

ITALIE AFRIQUE MOYEN-ORIENT

Égypte

En septembre 2000, Veolia Propreté a conclu avec le Gouvernorat d'Alexandrie (« Gouvernorat ») un contrat ayant pour objet la collecte et le traitement des déchets, ainsi que le nettoyage urbain de la ville d'Alexandrie pour une période de 15 ans (« Contrat »).

En octobre 2011, Onyx Alexandria, filiale de Veolia Propreté et constituée afin d'exécuter le Contrat, a résilié ce dernier pour manquement grave du Gouvernorat à ses obligations de paiement, et plus généralement pour les fautes commises par la République arabe d'Égypte (« Égypte »), lesquelles ont causé la perte totale de l'investissement réalisé par Veolia Propreté.

En juin 2012, Veolia Propreté a initié une procédure d'arbitrage à l'encontre de l'Égypte sur le fondement du traité bilatéral d'investissement franco-égyptien (« TBI ») et sous l'égide du CIRDI (Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements).

Le 9 novembre 2016, le Gouvernorat a initié une procédure d'arbitrage à l'encontre de Veolia Propreté et Onyx Alexandria sous l'égide du *Cairo Regional Centre for International Commercial Arbitration* (« CRCICA ») et a demandé à être indemnisé pour les dommages résultant de la supposée résiliation abusive alléguée du Contrat et du non-respect par Onyx Alexandria de ses obligations contractuelles à hauteur d'un montant de 186,2 millions de livres égyptiennes (correspondant à environ 10 millions d'euros). Veolia Propreté et Onyx Alexandria contestent intégralement le bien-fondé de l'ensemble des demandes du Gouvernorat.

Par sentence du 25 mai 2018, le tribunal arbitral CIRDI a estimé que les violations du Contrat par le Gouvernorat ne comportaient pas d'actes suffisamment graves de l'État pouvant être assimilés à des violations du TBI et, par conséquent, a rejeté l'ensemble des demandes d'indemnisation de Veolia Propreté. Le tribunal arbitral a notamment jugé que les réclamations contractuelles auraient dû être soumises à l'arbitrage du CRCICA en vertu de la clause compromissoire contenue dans le Contrat. Dans le cadre de cet arbitrage, Onyx Alexandria a présenté des demandes reconventionnelles d'environ 1 milliard de livres égyptiennes (correspondant à environ 54,1 millions d'euros) et le Gouvernorat a amendé ses demandes initiales sollicitant une indemnisation d'environ 28,9 millions d'euros.

Le 24 février 2022, le tribunal a rendu sa sentence et fait partiellement droit aux demandes des deux parties.

Après compensation des sommes allouées à chaque partie, Onyx Alexandria devrait recevoir environ 51 millions de livres égyptiennes (correspondant à environ 2,5 millions d'euros) hors intérêts.

A la suite des recours en annulation des parties, la Cour d'appel du Caire a, le 25 décembre 2022, annulé partiellement la sentence et réduit le montant net dû à Onyx Alexandria, à savoir environ 43 millions de livres égyptiennes (correspondant à environ 1,3 million d'euros) hors intérêts. Onyx Alexandria, Veolia Propreté et le Gouvernorat se sont pourvus en cassation.

Veolia Propreté contre la République d'Italie

Cf. chapitre 6, section 6.1, note 13 des états financiers consolidés *supra*.

VEOLIA TECHNOLOGIES ET CONTRACTING

VWT contre K+S Potash

Cf. chapitre 6, section 6.1, note 13 des états financiers consolidés *supra*.

VWT contre Antero

Cf. chapitre 6, section 6.1, note 13 des états financiers consolidés *supra*.

8.3 Changement de contrôle et contrats importants

Les prérogatives des collectivités publiques, dans de nombreux pays dont la France, leur permettent de résilier des contrats conclus avec des sociétés du Groupe (*cf.* chapitre 2, section 2.2.2.4 *supra*) et une prise de contrôle de Veolia Environnement pourrait également avoir des incidences sur la pérennité de contrats conclus par des sociétés du Groupe, dans lesquels figurerait une clause de changement de contrôle.

8.4 Principaux flux entre Veolia Environnement et les filiales principales des unités opérationnelles (Business Units) de l'organisation géographique

Les principaux flux entre Veolia Environnement et les filiales principales des unités opérationnelles (*Business Units*) de l'organisation géographique sont décrits dans l'annexe aux comptes sociaux de Veolia Environnement figurant au chapitre 6, section 6.2 *supra*.

Veolia Environnement assure en premier lieu le financement des *Business Units* par voie de prêts et de comptes courants (position nette de 7,5 milliards d'euros au 31 décembre 2022) et en fonds propres, et a perçu en conséquence 787,8 millions d'euros d'intérêts et 909,8 millions d'euros de dividendes en 2022. La Société a mis en place un système de centralisation de la trésorerie sur ses grands pays d'implantation et met en œuvre des couvertures, pour l'essentiel au niveau du Groupe, dans le cadre de règles de gestion définies (*cf.* chapitre 6, section 6.1, note 10 des états financiers consolidés *supra*).

Au titre des principaux flux entre Veolia Environnement et les *Business Units* concernant l'exploitation, Veolia Environnement a refacturé aux *Business Units* un montant total de 627,6 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 77 millions d'euros d'indemnités libératoires de renouvellement et versé aux filiales de l'unité opérationnelle Eau France un montant de 92,6 millions d'euros au cours de l'exercice 2022.

Dans le cadre des activités opérationnelles, Veolia Environnement a accordé des garanties opérationnelles et de financement pour un montant de 2 718,43 millions d'euros au 31 décembre 2022.

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 2022 et revenant à la Société au 31 décembre 2022, ventilés entre Veolia Environnement et ses *Business Units*.

Impact sur les comptes consolidés *(en millions d'euros)*	France et déchets spéciaux Europe	Europe hors France	Reste du monde	Technologies de l'eau	Autres	Veolia Environnement	Total consolidé
Actifs non courants	6 204,4	15 387,4	18 340,8	4 508,0	(92,0)	239,2	44 587,8
Endettements financiers hors Groupe[1]	571,6	2 182,5	4 322,0	562,9	(140,8)	21 467,3	28 965,5
Trésorerie au bilan[2]	950,5	(1 488,5)	(406,8)	(467,7)	(3 444,6)	13 655,6	8 798,5
Flux de trésorerie liés à l'activité	1 193,1	1 775,2	1 162,5	279,6	9,6	(315,6)	4 104,4
Impact sur les comptes sociaux de VE SA *(en millions d'euros)*							
Dividendes versés durant l'exercice et revenant à Veolia Environnement	0,0	0,0	0,0	0,0	909,8		

(1) Correspond aux dettes financières non courantes + dettes financières courantes +/- réévaluation des instruments de trésorerie.
(2) Correspond à la trésorerie et équivalents de trésorerie – la trésorerie passive.

8.5 Documents accessibles au public

Type de documents	Accessibilité
• communiqués de la Société	www.veolia.com/fr/groupe/finance/information-reglementee
• documents de référence annuels et documents d'enregistrement universel (comprenant notamment les informations financières historiques sur la Société et du Groupe) déposés auprès de l'AMF ainsi que leurs actualisations	30, rue Madeleine Vionnet – 93300 Aubervilliers
• informations publiées et rendues publiques par la Société au cours des 12 derniers mois en France et dans d'autres États membres conformément à la réglementation boursière et en matière de valeurs mobilières	www.veolia.com/fr/groupe/finance/information-reglementee Site de l'AMF
• information réglementée diffusée par la Société en application des dispositions des articles 221-1 et suivants du règlement général de l'AMF	www.veolia.com/fr/groupe/finance/information-reglementee
• statuts de la Société	www.veolia.com/fr/gouvernance
• procès-verbaux d'assemblées générales, rapports des commissaires aux comptes et tous autres documents sociaux	30, rue Madeleine Vionnet – 93300 Aubervilliers

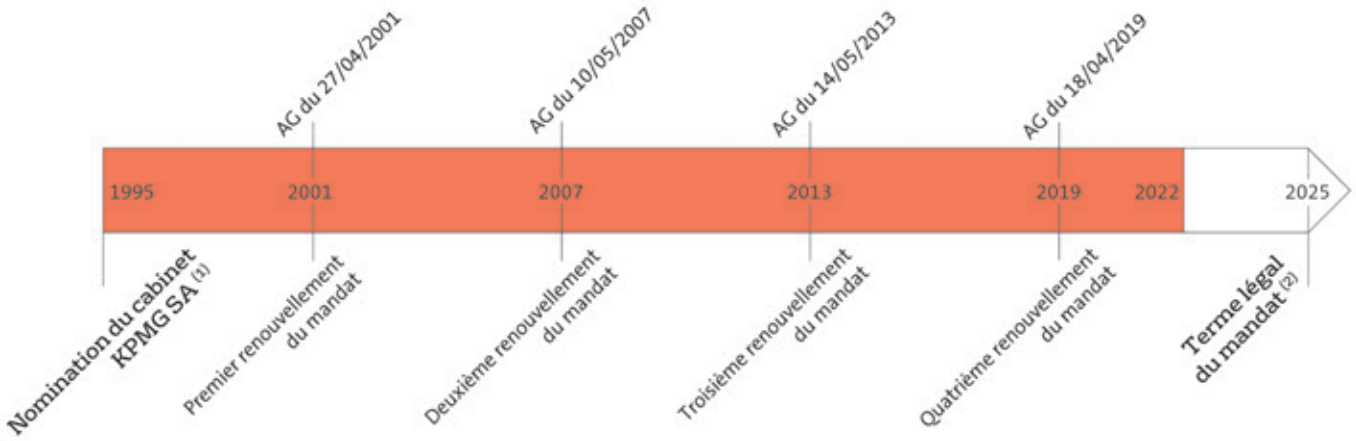
8.6 Contrôleurs légaux des comptes

KPMG SA

Commissaire aux comptes membre de la Compagnie régionale de Versailles et du Centre.

Société représentée par MM. Éric Jacquet et Baudouin Griton.

2, avenue Gambetta Tour Eqho – 92066 Paris-La Défense Cedex.



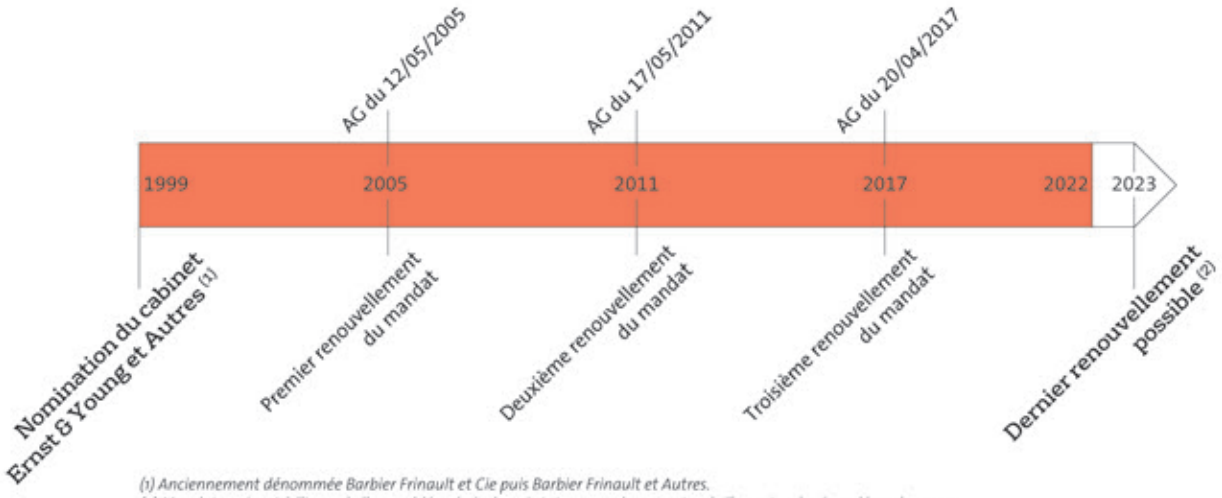
(1) La société KPMG SA a été désignée par l'assemblée générale mixte du 10 mai 2007 en remplacement de la société Salustro Reydel (membre de KPMG International) qui a été désignée le 18 décembre 1995 et dont le mandat a été renouvelé par l'assemblée générale du 27 avril 2001.
(2) Mandat expirant à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

ERNST & YOUNG ET AUTRES

Commissaire aux comptes membre de la Compagnie régionale de Versailles et du Centre.

Société représentée par MM. Jean-Yves Jégourel et Quentin Séné.

1-2, place des Saisons – Paris-La Défense 1 – 92400 Courbevoie.



(1) Anciennement dénommée Barbier Frinault et Cie puis Barbier Frinault et Autres.
(2) Mandat expirant à l'issue de l'assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

À l'issue d'un appel d'offres réalisé au cours de l'exercice 2021 conformément à la réglementation en vigueur par la direction financière du groupe, avec l'appui de la direction des achats et en pleine collaboration avec la direction juridique, la direction de la conformité et la direction de l'audit et du contrôle interne du groupe, le conseil d'administration, sur recommandation du comité des comptes et de l'audit, a décidé, parmi les options qui lui étaient soumises, de proposer :

- le renouvellement de la société Ernst & Young et Autres lors de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022 ; et
- la nomination de la société Deloitte & Associés en remplacement de la société KPMG SA dont le mandat expirera en 2025 lors de l'assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024 et qui ne pourra être renouvelé compte tenu de l'atteinte de la durée maximale des mandats définie par la réglementation en vigueur.

8.7 Informations financières incorporées par référence

En application du règlement (UE) n° 2017/1129 de la Commission, les informations suivantes sont incorporées par référence dans le présent Document d'enregistrement universel :

- l'examen de la situation financière et des résultats, les comptes consolidés et les comptes annuels de l'exercice 2021, ainsi que les rapports des commissaires aux comptes correspondants, figurant au chapitre 5, au chapitre 6, sections 6.1 et 6.2 respectivement du document de référence de Veolia Environnement de l'exercice 2021, déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 21 avril 2022 sous le numéro D. 22-0328 ;
- l'examen de la situation financière et des résultats, les comptes consolidés et les comptes annuels de l'exercice 2020, ainsi que les rapports des commissaires aux comptes correspondants, figurant au chapitre 5, au chapitre 6, sections 6.1 et 6.2 respectivement du document de référence de Veolia Environnement de l'exercice 2020, déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 17 mars 2021 sous le numéro D. 21-0145.

8.8 Personnes responsables du Document d'enregistrement universel et du rapport financier annuel

RFA

8.8.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Mme Estelle Brachlianoff, directrice générale de Veolia Environnement.

8.8.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL ET DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion contenu dans ce document présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Fait à Aubervilliers,

le 22 mars 2023

La directrice générale

Estelle Brachlianoff

8.9 Tables de concordance

Afin de faciliter la lecture du présent document, les tables de concordance ci-après permettent d'identifier :

- les principales rubriques prévues par les Annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 ;
- les informations qui constituent le rapport financier annuel prévu par les articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'AMF ;
- les informations qui constituent le rapport de gestion du conseil d'Administration incluant notamment le rapport sur le gouvernement d'entreprise, prévu par le Code de commerce.

8.9.1 DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

La table de concordance ci-après permet d'identifier les principales rubriques prévues par les Annexes 1 et 2 du règlement délégué (UE) 2019/980 du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017 et renvoie aux pages du présent Document d'enregistrement universel où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

Rubriques des annexes 1 et 2 du règlement délégué du 14 mars 2019		Chapitres/sections	Pages
1	**Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**		
1.1	Indication des personnes responsables	8.8	522
1.2	Déclaration des personnes responsables	8.8	522
1.3	Déclaration ou rapport d'expert	N/A	N/A
1.4	Attestation d'un tiers	N/A	N/A
1.5	Déclaration sans approbation préalable		1
2	**Contrôleurs légaux des comptes**	8.6	522
3	**Facteurs de risques**	intro du 2, 2.2 et 5.5.5	522
4	**Informations concernant l'émetteur**		
4.1	Raison sociale et nom commercial	8.1.1	512
4.2	Lieu et numéro d'enregistrement et identifiant d'entité juridique (LEI)	8.1.1	512
4.3	Date de constitution et durée de vie	1.1.1 et 8.1.1	22 et 512
4.4	Siège social, forme juridique de l'émetteur, législation régissant ses activités, pays d'origine, adresse, numéro de téléphone de son siège et site web avec un avertissement	8.1.1	512
5	**Aperçu des activités**		
5.1	Principales activités	1.1.3, 1.3.1 et 1.3.2	23, 31 et 36
5.2	Principaux marchés	1.3.3, 1.3.4 et 1.5	38, 39 et 49
5.3	Événements importants dans le développement des activités	1.2, 5.2.1, 5.2.2 et 6.1.6 note 3	24, 326, 327 et 366
5.4	Stratégie et objectifs	1.1, 1.2, 4.1, 5.2.1 et 5.5.6	22, 24, 206, 326 et 347
5.5	Degré de dépendance à l'égard des brevets, licences, contrats et industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	1.5.3.1	61
5.6	Éléments sur lesquels est fondée toute déclaration de l'émetteur concernant sa position concurrentielle	1.3.4.2	43
5.7	Investissements		
5.7.1	Principaux investissements réalisés	5.2.3.2, 5.4.2 et 6.1.6 note 4.2	328, 342 et 371
5.7.2	Principaux investissements en cours	5.1, 5.2.3.1 et 6.1.6 note 4.4.1	324, 327 et 373
5.7.3	Informations sur les co-entreprises et les entreprises associées	6.1.6 note 6.2.4	382
5.7.4	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	4.2	214
6	**Structure organisationnelle**		
6.1	Description sommaire du Groupe	1.5.1	49
6.2	Liste des filiales importantes	6.1.6 note 16 et 6.2.5 note 7.11	446 et 488
7	**Examen de la situation financière et du résultat**		

Rubriques des annexes 1 et 2 du règlement délégué du 14 mars 2019		Chapitres/sections	Pages
7.1	Situation financière		
7.1.1	Évolution et résultat des activités Indicateurs clés de performance et de développement	Profil, 4.1, 5.2, 5.3.1, 5.3.2, 5.3.3, 5.5.1, 5.6 et 6.1.1 à 6.1.3	1 à 20, 206, 326, 331, 332, 335, 345, 348, 354 à 357
7.1.2	Prévisions de développement futur et activités en matière de recherche et de développement	1.4	45
7.2	Résultat d'exploitation	5.3.4.1, 5.3.4.5 et 6.1.6 note 6.2	336, 338 et 380
8	**Trésorerie et capitaux**		
8.1	Information sur les capitaux	6.1.5 et 6.1.6 note 10	360 et 432
8.2	Source et montant des flux de trésorerie	6.1.4, 6.1.6 notes 6.3, 9.3.2 et 7.1.7, 8.4	358, 385, 427 et 506, 519
8.3	Besoins de financement et structure de financement	5.4.1, 5.4.3, 5.4.4, 6.1.6 notes 9.1 et 9.2	340, 343, 343, 408 et 416
8.4	Restrictions à l'utilisation des capitaux ayant influencé sensiblement les activités du Groupe	6.1.6 note 9.1.3	415
8.5	Sources de financement attendues	N/A	N/A
9	**Environnement réglementaire**	1.6	62
10	**Informations sur les tendances**		
10.1.a	Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice	1.3.2 et 5.5.4	36 et 346
10.1.b	Description de tout changement significatif de performance financière du Groupe	N/A	N/A
10.2	Tendance, incertitude, contrainte, engagement ou événement, dont l'émetteur a connaissance, susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur	1.2 et 5.5.6	24 et 347
11	**Prévisions ou estimations du bénéfice**		
11.1	Prévision ou estimation du bénéfice publiée	5.5.6	347
11.2	Déclaration énonçant sur les principales hypothèses de prévisions ou d'estimations de bénéfices	5.5.6	347
11.3	Déclaration de comparabilité avec les informations financières historiques et de conformité des méthodes comptables	5.5.6	347
12	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale**		
12.1	Informations concernant les membres du conseil d'administration et la direction générale	3.1.1, 3.1.2 et 3.1.3	110 et 126
12.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de la direction générale	3.1.3	126
13	**Rémunération et avantages**		
13.1	Montant des rémunérations versées et avantages en nature	3.4.1, 3.4.3 et 3.4.4	149, 173 et 184
13.2	Montant des sommes provisionnées ou constatées aux fins de versement aux mandataires sociaux de pensions, de retraites ou d'autres avantages	6.1.6 note 7.3 et 3.4.2	394 et 472
14	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**		
14.1	Date d'expiration des mandats actuels	3.1.1 et 3.1.2	110 et 126
14.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de la direction à l'émetteur ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat, ou une déclaration appropriée attestant de l'absence de tels avantages	6.1.6 note 14, 3.1.3 et 3.6	445, 126 et 200
14.3	Informations sur le comité d'audit et le comité des rémunérations	3.2.2.1 et 3.2.2.3	139 et 143
14.4	Déclaration relative au gouvernement d'entreprise	3.2.1.1	127
14.5	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	3.1.2, 3.2.1.2, 3.2.2 et 6.1.6 note 3	126, 127, 139 et 366
15	**Salariés**		
15.1	Nombre des salariés et répartition des effectifs	Profil/Chiffres clés et 4.4.2	19 et 271
15.2	Participations dans le capital et stock-options des mandataires sociaux	3.1.1.2, 3.4.1.1.2, 3.4.3, 3.4.4 et 3.5.1	111, 153, 173, 184 et 198
15.3	Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital	4.4.4.4 et 5.2.4	286 et 328
16	**Principaux actionnaires**		
16.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital social ou des droits de vote	7.2 et 8.1.5	507 et 515
16.2	Existence de droits de vote différents	7.2 et 8.1.4	507 et 515
16.3	Contrôle de l'émetteur	7.2.2	508
16.4	Accord connu de l'émetteur dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle	8.3	519
17	**Transactions avec des parties liées**	3.6 et 6.1.6 note 14	200 et 445

Rubriques des annexes 1 et 2 du règlement délégué du 14 mars 2019		Chapitres/sections	Pages
18	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de l'émetteur**		
18.1	Informations financières historiques	Profil, 5.3.1, 6.1, 6.2 et 8.7	10, 331, 354, 456 et 521
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	N/A	N/A
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	6.1.7 et 6.2.6	452 et 491
18.4	Informations financières pro forma	N/A	N/A
18.5	Politique en matière de dividendes	7.3 et 8.1.2	509 et 513
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	6.1.6 note 13 et 8.2	441 et 517
18.7	Changement significatif de la situation financière	5.5.4 et 6.1.6 note 15	346 et 445
19	**Informations complémentaires**		
19.1	Capital social		
19.1.1	Montant du capital émis et capital autorisé	7.1.1, 7.1.2 et 7.1.4	498 et 501
19.1.2	Actions non représentatives du capital	N/A	N/A
19.1.3	Actions détenues par l'émetteur ou ses filiales	7.1.3	499
19.1.4	Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	7.1.5, 7.1.7 et 6.1.6 note 9.1.1.1	504, 506 et 409
19.1.5	Droits d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital autorisé, mais non émis, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	7.1.4	501
19.1.6	Options sur le capital de membres du Groupe	N/A	N/A
19.1.7	Historique du capital social	7.1.6	505
19.2	Acte constitutif et statuts		
19.2.1	Objet social et registre du Commerce	8.1.1	512
19.2.2	Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions	8.1.2 et 8.1.4 à 8.1.6	513 et 515
19.2.3	Dispositions pouvant retarder, différer ou d'empêcher un changement de contrôle	N/A	N/A
20	**Contrats importants**	8.3	519
21	**Documents disponibles**	8.5	520

8.9.2 RAPPORT FINANCIER ANNUEL

La table de concordance ci-après permet d'identifier, dans le présent Document d'enregistrement universel, les informations qui constituent le rapport financier annuel devant être publié par les sociétés cotées conformément aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

Éléments requis		Chapitres/sections	Pages
1	Comptes sociaux	6.2	456
2	Comptes consolidés	6.1	354
3	Rapport de gestion (informations minimales au sens de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF)	Cf. table de concordance rapport de gestion	526
4	Déclaration de la personne responsable du rapport financier annuel	8.8	522
5	Rapports des contrôleurs légaux des comptes sur les comptes consolidés et les comptes sociaux	6.1.7 et 6.2.6	452 et 491

8.9.3 RAPPORT DE GESTION (INCLUANT LE RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET LA DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE)

La table de concordance permet d'identifier les informations devant figurer au sein du rapport de gestion, selon les dispositions du commerce applicables aux sociétés anonymes à conseil d'administration ainsi que la section spécifique du rapport de gestion dédiée au gouvernement d'entreprise.

	Textes de référence	Chapitres/ sections	Pages
1 – Situation et activité du Groupe			
Situation de la Société durant l'exercice écoulé et analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et du Groupe, notamment de sa situation d'endettement, au regard du volume et de la complexité des affaires	L. 225-100-1,I.,1°, L. 232-1,II, L. 233-6, L. 233-26 du Code de commerce	1.1.2, 1.1.3, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5.2 et 4.4.3,5	23, 24, 31, 45, 50, 273 et 323
Indicateurs clefs de performance de nature financière	L. 225-100-1,I.,2° du Code de commerce	Profil et 1.2.2	1 à 20 et 28
Indicateurs clefs de performance non financière – Indicateurs clefs de performance de nature non financière ayant trait à l'activité spécifique de la Société et du Groupe, notamment les informations relatives aux questions d'environnement et de personnel	L. 225-100-1,I.,2° du Code de commerce	Profil, 1.2.2, 4.2	1 à 20, 28 et 214
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion est établi	L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	5.5.4	346
Identité des principaux actionnaires et détenteurs des droits de votes aux assemblées générales et modifications intervenues au cours de l'exercice	L. 233-13 du Code de commerce	7.2	507
Succursales existantes	L. 232-1, II du Code de commerce	6.2.7	494
Prises de participation significatives dans les sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	L. 233-6 al. 1 du Code de commerce	5.2.3.2, 6.1.6 notes 4.2 et 16 et 6.2.5 note 7.11	328, 371, 446 et 488
Aliénations d'actions de participations croisées	L. 233-29, L. 233-30 et R. 233-19 du Code de commerce	N/A	N/A
Évolution prévisible de la situation de la Société, du Groupe et les perspectives d'avenir	L. 232-1, II et L. 233-26 du Code de commerce	5.5.6	347
Activités en matière de recherche et développement	L. 232-1, II et L 233-26 du Code de commerce	1.4	45
Tableau faisant apparaître les résultats de la Société au cours de chacun des cinq derniers exercices	R. 225-102 du Code de commerce	6.2.7	494
Informations sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients	D 441-4 du Code de commerce	6.2.7	494
Montant des prêts interentreprises consentis et déclaration du Commissaire aux comptes	L. 511-6 et R. 511-2-3 du Code monétaire et financier	N/A	N/A
2 – Contrôle interne et gestion des risques			
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée	L. 225-100-1,I., 3° du Code de commerce	Intro du 2 et 2.2	74 et 83
Indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas carbone dans toutes les composantes de son activité	L. 22-10-35, 1° du Code de commerce	2.2.2.1 et 4.2.3	85 et 223
Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société et le Groupe relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	L. 22-10-35, 2° du Code de commerce	2.1	75
Indications sur les objectifs et la politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions et sur l'exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie, ce qui inclut l'utilisation des instruments financiers	L. 225-100-1, 4° du Code de commerce	2.2.2.3, 6.1.6 note 9.3.1 et 6.2.5 note 7.3	102, 419 et 483
Dispositif anticorruption	Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite « loi Sapin 2 »	4.6.3	304 à 307

	Textes de référence	Chapitres/ sections	Pages
Plan de vigilance et compte rendu de sa mise en œuvre effective	L. 225-102-4 du Code de commerce	4.7	311
3 – Rapport sur le gouvernement d'entreprise			
Informations sur les rémunérations			
Politique de rémunération des mandataires sociaux			
Politique de rémunération des mandataires sociaux	Article L. 22-10-8, I., alinéa 2 du Code de commerce Article R. 22-10-1 4 du Code de commerce	3.4.1, 3.4.2, 3.4.3 et 3.4.4.2	149, 170, 173 et 188
Rémunérations et avantages de toute nature versés durant l'exercice ou attribués au titre de l'exercice à chaque mandataire social	Article L. 22-10-9, I., 1° du Code de commerce Article R. 22-10-1 5 du Code de commerce	3.4.1.1.1, 3.4.1.1.2 et 3.4.4.1	149, 153 et 184
Proportion relative de la rémunération fixe et variable	Article L. 22-10-9, I., 2° du Code de commerce	3.4	149
Utilisation de la possibilité de demander la restitution d'une rémunération variable	Article L. 22-10-9, I., 3° du Code de commerce	N/A	N/A
Engagements de toute nature pris par la Société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci	Article L. 22-10-9, I., 4° du Code de commerce	3.4.2	170
Rémunération versée ou attribuée par une entreprise comprise dans le périmètre de consolidation au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 5° du Code de commerce	N/A	N/A
Ratios entre le niveau de rémunération de chaque dirigeant mandataire social et les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Société	Article L. 22-10-9, I., 6° du Code de commerce	3.4.1.1.2	153
Évolution annuelle de la rémunération, des performances de la Société, de la rémunération moyenne des salariés de la Société et des ratios susvisés au cours des cinq exercices les plus récents	Article L. 22-10-9, I., 7° du Code de commerce	3.4.1.1.2	153
Explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris dont elle contribue aux performances à long terme de la Société et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués	Article L. 22-10-9, I., 8° du Code de commerce	3.4.1.1.2	153
Manière dont a été pris en compte le vote de la dernière assemblée générale ordinaire prévu au I de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce	Article L. 22-10-9, I., 9° du Code de commerce	N/A	N/A
Écart par rapport à la procédure de mise en œuvre de la politique de rémunération et toute dérogation	Article L. 22-10-9, I., 10° du Code de commerce	N/A	N/A
Application des dispositions du second alinéa de l'article L. 225-45 du Code de commerce (suspension du versement de la rémunération des administrateurs en cas de non-respect de la mixité du conseil d'administration)	Article L. 22-10-9, I., 11° du Code de commerce	N/A	N/A
Attribution et conservation des options par les mandataires sociaux	Article L. 225-185 du Code de commerce Article L. 22-10-57 du Code de commerce	3.4.3.1	173
Attribution et conservation d'actions gratuites aux dirigeants mandataires sociaux	Articles L. 225-19 7-1 et L. 22-10-59 du Code de commerce	3.2.1.7, 3.4.1.1, 3.4.3.1 et 3.4.4	136, 149, 173 et 184
Informations sur la gouvernance			
Liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice	L. 225-37-4,1° du Code de commerce	3.1.1.3	112
Conventions conclues entre un dirigeant ou un actionnaire significatif et une filiale	L. 225-37-4, 2° du Code de commerce	6.1.6 note 14	445
Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale en matière d'augmentations de capital	L. 225-37-4, 3° du Code de commerce	7.1.4	501

	Textes de référence	Chapitres/ sections	Pages
Modalités d'exercice de la direction générale	L. 225-37-4, 4° du Code de commerce	3.3.1	146
Composition du conseil, conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil	L. 22-10-10, 1° du Code de commerce	3.1.1, 3.1.2 et 3.2	110, 126 et 127
Application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du conseil	L. 22-10-10, 2° du Code de commerce	3.1.1.1, 3.2.1.2 et 4.4.5.3	110, 127 et 291
Éventuelles limitations que le conseil apporte aux pouvoirs du directeur général	L. 22-10-10, 3° du Code de commerce	3.3.2	148
Référence à un code de gouvernement d'entreprise et application du principe *comply or explain*	L. 22-10-10, 4° du Code de commerce	3.2.1.1	127
Modalités particulières de participation des actionnaires à l'assemblée générale	L. 22-10-10, 5° du Code de commerce	8.1.3	512
Procédure d'évaluation des conventions courantes – Mise en œuvre	L. 22-10-10, 6° du Code de commerce	3.2.1.9	138
Informations susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange :	L. 22-10-11 du Code de commerce		
• structure du capital de la Société ;		7.1.1, 7.2.1 et 7.2.2	498, 507 et 508
• restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce ;		N/A	N/A
• participations directes ou indirectes dans le capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce ;		7.2.1 et 7.2.2	507 et 508
• liste des détenteurs de tout titre comportant des droits de contrôle spéciaux et la description de ceux-ci – mécanismes de contrôle prévus dans un éventuel système d'actionnariat du personnel, quand les droits de contrôle ne sont pas exercés par ce dernier ;		7.2.1 et 7.2.2	507 et 508
• accords entre actionnaires dont la société a connaissance et qui peuvent entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote ;		8.3	519
• règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du conseil d'administration ainsi qu'à la modification des statuts de la société ;		3.1.1, 8.1.3.3, 8.1.7 et 8.1.8	110, 514 et 516
• pouvoirs du conseil d'administration, en particulier en ce qui concerne l'émission ou le rachat d'actions ;		7.1.3 et 7.1.4	499 et 501
• accords conclus par la Société qui sont modifiés ou prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société, sauf si cette divulgation, hors les cas d'obligation légale de divulgation, portait gravement atteinte à ses intérêts ;		8.3	519
• accords prévoyant des indemnités pour les membres du conseil d'administration ou les salariés, s'ils démissionnent ou sont licenciés sans cause réelle et sérieuse ou si leur emploi prend fin en raison d'une offre publique d'achat ou d'échange.		3.4.2.3	172
4 – Actionnariat et capital			
Structure, évolution du capital de la Société et franchissement des seuils	Article L. 233-13 du Code de commerce	7.2	507
Acquisition et cession par la Société de ses propres actions	L. 225-211 et R. 225-160 du Code de commerce	6.1.6 note 10.2.2 et 7.1.3.1 à 7.1.3.3	433 et 499 à 500
État de la participation des salariés au capital social au dernier jour de l'exercice (proportion du capital représentée)	Article L. 225-102, alinéa 1er du Code de commerce	4.4.4.4 et 7.2	286 et 507
Mention des ajustements éventuels pour les titres donnant accès au capital en cas de rachats d'actions ou d'opérations financières.	R. 228-90 et R. 228-91 du Code de commerce	7.1.3.4	500
Informations sur les opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	L. 621-18-2 du Code monétaire et financier	3.5.2	199
Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	243 bis du Code général des impôts	7.3.1	509

	Textes de référence	Chapitres/ sections	Pages
5 – Déclaration de performance extra-financière (DPEF)			
Déclaration de performance extra-financière	Articles L. 225-102-1, L. 22-10-36, R. 225-105 du Code de commerce	Cf. table de concordance	312
6 – Autres informations			
Informations fiscales complémentaires	223 quater, 223 quinquies du Code général des impôts	6.2.7	494
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour les pratiques anticoncurrentielles	L. 462-2 du Code de commerce	N.A	N.A
Informations sur les installations classées à risques :			
• politique de prévention du risque d'accident technologique menée par la Société ;	Article L. 225-102-2 du Code de commerce	2.1.6.3 et 2.2.2.2	82 et 93
• capacité de la Société à couvrir sa responsabilité civile vis-à-vis des biens et des personnes du fait de l'exploitation desdites installations ;	Article L. 225-102-2 du Code de commerce	2.1.6.3 et 2.2.2.2	82 et 93
• moyens mis en place par la Société pour assurer la gestion de l'indemnisation des victimes en cas d'accident technologique engageant la responsabilité de la Société.	Article L. 225-102-2 du Code de commerce	2.1.6.3 et 2.2.2.2	82 et 93

8.10 Annexes

8.10.1 ÉTAT D'AVANCEMENT DES ENGAGEMENTS INDIVIDUELS PRIS PAR VEOLIA DANS L'INITIATIVE ACT4NATURE

Domaine d'action	Engagements associés	Objectifs et indicateurs	Année cible de réalisation	Périmètre	Résultats partiels 2020	Résultats 2021	Résultats 2022	Commentaires	Communication/ sources
Milieux et biodiversité	1-3-5	Mesurer l'empreinte milieux et biodiversité de nos sites sensibles et **déployer au minimum 75 % des plans d'action** correspondants *pro forma* 2019-2020	D'ici 2023	Mondial	1,7 %	30 %	66 %	En 2022, Le Groupe a intensifié son accompagnement auprès des sites identifiés comme sensibles pour accélérer la mise en œuvre des empreintes biodiversité et le déploiement de leur plan d'action, avec un renforcement des échanges de bonnes pratiques	Vérifié dans le cadre de la DPEF
	1	Mettre en place la gestion écologique sur **75% des sites** [1] **de plus de 1 ha d'espaces verts** *pro forma* 2019-2020		Mondial	23 %	36 %	53 %	L'intégration de la Charte espace verts dans l'ensemble des contrats de sous-traitance s'est largement développée. L'international a significativement contribué à la progression de l'indicateur	Vérifié dans le cadre de la DPEF
	1-5	Arrêter l'usage des produits phytosanitaires sur **75 % de nos sites** [1] *pro forma* 2019-2020		Mondial	19 %	38 %	59 %	Une version actualisée de la charte « zéro phyto » a été diffusée dans les BUs en septembre 2022	Vérifié dans le cadre de la DPEF
	2-8-9	Sensibiliser nos parties prenantes internes et externes aux enjeux de la biodiversité sur **50 % de nos sites** [1] *pro forma* 2019-2020		Mondial	22 %	42 %	51 %	En complément des campagnes locales de sensibilisation lancées par les BUs, un e-learning biodiversité a été réalisé déployé dans l'ensemble du Groupe en juillet 2022	Vérifié dans le cadre de la DPEF

Domaine d'action	Engagements associés	Objectifs et indicateurs	Année cible de réalisation	Périmètre	Résultats partiels 2020	Résultats 2021	Résultats 2022	Commentaires	Communication/ sources
Dérèglement climatique	1-4	Progression du plan d'investissement visant à convertir les centrales à charbon en Europe d'ici 2030 (30 %)	D'ici 2023	Europe	8,1 %	17,1 %	30%	L'objectif de sortie du charbon en Europe à horizon 2030 est bien engagé et devrait s'accélérer. Les investissements 2022 portent sur des installations en Allemagne, Pologne et République tchèque. En raison de la durée des chantiers de transformation, les premiers effets significatifs interviendront sur l'exercice 2023 pour des premières mises en service prévues fin 2022	Vérifié dans le cadre de la DPEF
	1-4-5	Éviter l'émission de 15 Mt CO_2 eq (valeur fixée en 2019 avec les facteurs d'émission IEA 2013)		Mondial	12,5 Mt eq CO_2	12,4 Mt eq CO_2	14,1 Mt eq CO_2	À fin 2022, les activités de recyclage des déchets, de leur valorisation matière et énergie, de cogénération chaleur et électricité, ou de production d'énergie renouvelable continuent à réduire les émissions de gaz à effet de serre des clients du Groupe	Vérifié dans le cadre de la DPEF
	1-5	Alimenter les sites de notre filière énergie s'approvisionnant en biomasse, avec un bois tracé à 98 % (en 2019, 94 % du bois tracé) et certifié à 80 % (en 2019, 66 % du bois certifié)		Mondial	88 % pour la traçabilité et 75 % pour la certification	99 % pour la traçabilité, et 76 % pour la certification	99,5 % pour la traçabilité et 74,2 % pour la certification	Dans le cadre de son plan Environnement 2020-2023, Veolia a décidé de se doter d'objectifs de traçabilité et de certification de la biomasse énergie, afin de contribuer à un objectif de zéro déforestation. Ces objectifs sont ambitieux, en particulier hors Union européenne. La traçabilité se met en place sur l'ensemble du périmètre. La certification est davantage dépendante du contexte local et de l'existence d'organismes certificateurs	Vérifié dans le cadre de la DPEF
Économie circulaire	1-4	Augmenter le volume de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia pour atteindre 610 000 tonnes (en 2019, 350 000 tonnes)	D'ici 2023	Mondial	391 345 tonnes	476 001 tonnes [2]	490 000 tonnes	En matière d'investissements, le Groupe est en ligne avec la trajectoire prévue. L'atteinte des objectifs en 2023 repose sur le fonctionnement à la capacité prévue des investissements programmés	Vérifié dans le cadre de la DPEF
		Atteindre **6,3 Mds€ de chiffre d'affaires dans l'économie circulaire** (en 2019, 5,2 Mds€)		Mondial	5,2 Mds€	6,0 Mds€	8,4 Mds€	Après une année de stabilité en 2021, le chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire a de nouveau progressé, et est avance sur la trajectoire prévue. L'augmentation est liée au gain de nouveaux contrats énergie et à la hausse du prix de vente des matières premières recyclées	Vérifié dans le cadre de la DPEF
Ressource en eau	1-5	Préserver la ressource en eau en améliorant le **rendement des réseaux d'eau potable [3] à 75 %** (en 2019, 72,5 %)	D'ici 2023	Mondial	73,4 %	75,6 %	76 ,3%	La cible à 2023 de 75% est atteinte depuis 2021. Les plans d'actions engagés par le Groupe (travaux de renouvellement, de sectorisation, de maintenance des compteurs, de détection de fuite) permettront de conforter le maintien, voire l'amélioration, du rendement d'ici 2023.	Vérifié dans le cadre de la DPEF
	1-5	Réaliser un diagnostic sur la ressource en eau sur **95 % de nos sites à fort stress hydrique**		Mondial	36 %	57 %	63%	En 2022, le ratio a été mis à jour pour prendre en compte les sites sortis du périmètre opérationnel de Veolia depuis 2019. Il n'inclut pas les sites entrants issus du rapprochement avec Suez.	Vérifié dans le cadre de la DPEF

Domaine d'action	Engagements associés	Objectifs et indicateurs	Année cible de réalisation	Périmètre	Résultats partiels 2020	Résultats 2021	Résultats 2022	Commentaires	Communication/ sources
Recherche et développement	3-9	Construire un outil de mesure d'empreinte sur les « milieux et la biodiversité » spécifique aux activités de Veolia.	2020	Mondial	finalisé	action finalisée	Action finalisée	L'utilisation de l'outil d'empreinte biodiversité développé par le Groupe, et déployé sur la totalité de ses 135 sites identifiés comme sensibles, sera facilitée par son intégration mi-2023 à la plateforme Greenpath, qui rassemble déjà les outils de mesure de l'empreinte carbone et de l'empreinte eau des sites	
	3-9	Piloter le projet européen MEDIPLAST sur les sources et concentrations des micro-plastiques dans les milieux aquatiques.	2022	Europe	révision de la stratégie d'échantillonnage	échantillonnages réalisés et premiers résultats obtenus	Projet achevé	L'objectif du projet MEDIPLAST est d'identifier les sources et les concentrations de micro et nanoplastiques en mer et d'évaluer des procédés de rétention et de réduction de ces plastiques dans les filières de traitement des eaux. Le projet s'est achevé comme prévu début 2022	https://www.eaurmc.fr/upload/docs/application/pdf/2021-03/ppt_veolia_gilles_baratto.pdf
Investissement	1-3-9	Évaluer les risques majeurs pour la biodiversité de 100 % des projets passant au comité d'engagement Groupe (acquisition, investissement, etc.).	2023	Corporate	action prévue	action en cours	action réalisée	Disposition intégrée dans la procédure relative aux Comités d'investissement réactualisée début 2023	
Achats	4	Évaluer 75 % des fournisseurs stratégiques les plus impactants pour l'environnement (Ecovadis).	2023	Corporate	action prévue	action prévue	action en cours	L'identification des fournisseurs stratégiques appartenant aux catégories d'achat potentiellement les plus impactantes pour la biodiversité a été effectuée. La phase d'évaluation détaillée de leurs stratégies de préservation de la biodiversité est prévue pour 2023	
Standards métiers	3	Faire évoluer notre standard métier « stockage de déchets » en y incluant des recommandations d'exploitation favorables à la biodiversité.	2022	Corporate	action prévue	action en cours	action réalisée	Nouvelle version du standard finalisée en novembre 2022	
Co-construction avec nos parties prenantes	2-7	Associer nos parties prenantes externes à la construction de nos engagements biodiversité (Raison d'être : revue des objectifs par le comité des Critical Friends, comité français de l'UICN, etc.).	Continu	Corporate	action en continu	action en continu	action en continu	Accompagnement des Critical Friends dans le choix et la définition de l'objectif biodiversité du Groupe pour le plan stratégique Impact 2023. Depuis 2008, partenariat avec le comité francais de l'UICN pour le conseil sur le contenu et l'appui à la réalisation de la stratégie biodiversité du Groupe, et notamment, de ses engagements Act4Nature International	

(1) Périmètre de reporting : activité Déchets (ensemble des sites) ; activité Eau (usines d'assainissement de plus de 100 000 équivalent habitants et usines d'eau potable de plus de 60 000 m3/jour) ; activité Énergie (installations de production d'énergie vendant plus de 100 GWh/an).
(2) Depuis 2021, cet indicateur inclut les volumes de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia traitant les DEEE, ainsi que les volumes recyclés dans les usines acquises ou vendues par Veolia au cours de l'exercice.
(3) Pour les réseaux desservant plus de 50 000 habitants. À périmètre constant 2019.
Lien vers les engagements individuels de Veolia dans Act4Nature international : http://www.act4nature.com/wp-content/uploads/2020/10/VEOLIA-VF.pdf

8.10.2 TABLEAUX DÉTAILLÉS DE LA TAXONOMIE

8.10.2.1 Part du chiffre d'affaires issue de produits ou de services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie

				Critères de contribution substantielle							Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm)									
Activités économiques	code(s)	Chiffre d'affaires absolu (en millions d'euros)	Part du chiffre d'affaires	atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties Minimales	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie, année N	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie, année N-1	catégorie (activités habilitantes)	catégorie (activités « transitoires »)
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																				
1.4.08 Génération d'électricité par bioénergie		199	0,5 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	0,5 %	N/A	N/A	N/A
1.4.09 Transport et distribution d'électricité		422	1,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	OUI	1,0 %	N/A	OUI	N/A
1.4.15 Réseaux de chaleur/de froid		2 406	5,6 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	5,6 %	N/A	N/A	N/A
1.4.20 Cogénération de chaleur/froid et d'électricité à partir de bioénergie		258	0,6 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	0,6 %	N/A	N/A	N/A
1.4.24 Production de chaleur/de froid à partir de bioénergie		5	0,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	0,0 %	N/A	N/A	N/A
1.4.25 Production de chaleur/froid par utilisation de chaleur fatale		41	0,1 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	0,1 %	N/A	N/A	N/A
1.4.30 Co.-génération à haut rendement de chaleur/refroidissement et d'électricité à partir de combustibles gazeux fossiles		13	0,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	0,0 %	N/A	N/A	OUI
1.4.31 Production de chaleur/refroidissement à partir de combustibles gazeux fossiles dans un système efficace de chauffage et de refroidissement urbain.		3	0,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	N/A	OUI	OUI	0,0 %	N/A	N/A	OUI
1.5.01 Construction, extension et exploitation de réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable		3 497	8,2 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	N/A	OUI	OUI	8,2 %	N/A	N/A	N/A
1.5.02 Renouvellement des réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable		0	0,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	0,0 %	N/A	N/A	N/A
1.5.03 Construction, extension et exploitation de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées		1 009	2,4 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	2,4 %	N/A	N/A	N/A
1.5.04 Renouvellement de la collecte et du traitement des eaux usées		0	0,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	0,0 %	N/A	N/A	N/A
1.5.05 Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source		1 569	3,7 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	OUI	N/A	OUI	OUI	3,7 %	N/A	N/A	N/A
1.5.06 Digestion anaérobie des boues d'épuration		1	0,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	0,0 %	N/A	N/A	N/A
1.5.07 Digestion anaérobie des biodéchets		1	0,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	N/A	OUI	OUI	OUI	0,0 %	N/A	N/A	N/A
1.5.08 Compostage des biodéchets		109	0,3 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	N/A	OUI	OUI	OUI	0,3 %	N/A	N/A	N/A
1.5.09 Valorisation de matières à partir de déchets non dangereux		1 494	3,5 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	N/A	N/A	OUI	OUI	3,5 %	N/A	N/A	N/A
1.5.10 Captage et utilisation des gaz de décharge		104	0,2 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	N/A	OUI	OUI	OUI	0,2 %	N/A	N/A	N/A
1.7.03 Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique		397	0,9 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	N/A	OUI	N/A	OUI	0,9 %	N/A	OUI	N/A

				Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm)										
Activités économiques	code(s)	Chiffre d'affaires absolu (en millions d'euros)	Part du chiffre d'affaires	atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties Minimales	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie, année N	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie, année N-1	catégorie (activités habilitantes)	catégorie (activités « transitoires »)
1.7.05 Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments		15	0,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	N/A	N/A	N/A	OUI	0,0 %	N/A	N/A	OUI
1.7.06 Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables		42	0,1 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	N/A	N/A	N/A	OUI	0,1 %	N/A	N/A	OUI
1.8.02 Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES		352	0,8 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	N/A	N/A	N/A	OUI	0,8 %	N/A	OUI	N/A
1.9.03 Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments		2 257	5,3 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	N/A	N/A	N/A	OUI	5,3 %	N/A	OUI	N/A
Chiffres d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		**14 195**	**33,1 %**														**33,1 %**	**N/A**		
A.2 activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																				
1.4.08 Génération d'électricité par bioénergie		70	0,2 %																	
1.4.09 Transport et distribution d'électricité		626	1,5 %																	
1.4.13 Fabrication de biogaz et de biocarburants à usage des transports ainsi que de bioliquides		0	0,0 %																	
1.4.15 Réseaux de chaleur/de froid		260	0,6 %																	
1.4.20 Cogénération de chaleur/froid et d'électricité à partir de bioénergie		40	0,0 %																	
1.4.24 Production de chaleur/de froid à partir de bioénergie		2	0,0 %																	
1.4.25 Production de chaleur/froid par utilisation de chaleur fatale		3	0,0 %																	
1.4.30 Cogénération à haut rendement de chaleur/refroidissement et d'électricité à partir de combustibles gazeux fossiles		587	1,4 %																	
1.4.31 Production de chaleur/refroidissement à partir de combustibles gazeux fossiles dans un système efficace de chauffage et de refroidissement urbain.		148	0,3 %																	
1.5.01 Construction, extension et exploitation de réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable		1 524	3,6 %																	
1.5.02 Renouvellement des réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable		14	0,0 %																	
1.5.03 Construction, extension et exploitation de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées		2 304	5,4 %																	
1.5.04 Renouvellement de la collecte et du traitement des eaux usées		3	0,0 %																	
1.5.05 Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source		58	0,1 %																	
1.5.06 Digestion anaérobie des boues d'épuration		5	0,0 %																	

				Critères de contribution substantielle							Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm)										
Activités économiques	code(s)	Chiffre d'affaires absolu (en millions d'euros)	Part du chiffre d'affaires	atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties Minimales	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie, année N	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie, année N-1	catégorie (activités habilitantes)	catégorie (activités « transitoires »)
1.5.07 Digestion anaérobie des biodéchets		44	0,1 %																	
1.5.08 Compostage des biodéchets		33	0,1 %																	
1.5.09 Valorisation de matières à partir de déchets non dangereux		241	0,6 %																	
1.5.10 Captage et utilisation des gaz de décharge		43	0,1 %																	
1.7.03 Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique		44	0,1 %																	
1.7.05 Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments		0	0,0 %																	
1.7.06 Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables		6	0,0 %																	
1.8.02 Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES		0	0,0 %																	
1.9.03 Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments		83	0,2 %																	
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durable sur le plan environnemental (non-alignées sur la taxonomie) (A.2)		**6 138**	**14,3 %**																	
TOTAL A.1 + A.2		**20 333**	**47,4 %**																	
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)		**22 552**	**52,6 %**																	
Total (A + B)		**42 885**	**100 %**																	

8.10.2.2 Part des Opex concernant des produits ou services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie

				Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm)										
Activités économiques	code(s)	Opex absolus (en millions d'euros)	Part des Opex	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties Minimales	Part des OpEx alignée sur la taxonomie, année N	Part des OpEx alignée sur la taxonomie, année N-1	catégorie (activités habilitantes)	catégorie (activités « transitoires »)
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																				
1.4.08 Génération d'électricité par bioénergie		118	0,6 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	0,6 %	N/A	N/A	N/A
1.4.09 Transport et distribution d'électricité		68	0,3 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	OUI	0,3 %	N/A	OUI	N/A
1.4.13 Manufacture de biogaz et de biocarburant pour le transport			0,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	N/A	OUI	N/A	OUI	0,0 %	N/A	N/A	N/A
1.4.15 Réseaux de chaleur/de froid		339	1,6 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	1,6%	N/A	N/A	N/A
1.4.20 Cogénération de chaleur/froid et d'électricité à partir de bioénergie		62	0,3 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	0,3 %	N/A	N/A	N/A
1.4.24 Production de chaleur/ de froid à partir de bioénergie		4	0,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	0,0 %	N/A	N/A	N/A
1.4.25 Production de chaleur/ de froid à partir de chaleur résiduelle		31	0,1%	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	0,1%	N/A	N/A	N/A
1.4.30 Cogénération à haut rendement de chaleur/ refroidissement et d'électricité à partir de combustibles gazeux fossiles		8	0,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	0,0 %	N/A	N/A	OUI
1.4.31 Production de chaleur/ refroidissement à partir de combustibles gazeux fossiles dans un système efficace de chauffage et de refroidissement urbain.		1	0,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	N/A	OUI	OUI	0,0 %	N/A	N/A	OUI
1.5.01 Construction, extension et exploitation de réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable		1 002	4,8%	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	N/A	OUI	OUI	4,8%	N/A	N/A	N/A
1.5.02 Renouvellement des réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable		0	0,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	0,0 %	N/A	N/A	N/A
1.5.03 Construction, extension et exploitation de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées		226	1,1%	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	1,1%	N/A	N/A	N/A
1.5.04 Renouvellement de la collecte et du traitement des eaux usées		0	0,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	0,0 %	N/A	N/A	N/A
1.5.05 Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source		1 093	5,2%	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	OUI	N/A	OUI	OUI	5,2%	N/A	N/A	N/A
1.5.06 Digestion anaérobie des boues d'épuration		1	0,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	0,0 %	N/A	N/A	N/A
1.5.07 Digestion anaérobie des biodéchets collectés séparément.		1	0,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	N/A	OUI	OUI	OUI	0,0 %	N/A	N/A	N/A
1.5.08 Compostage des biodéchets collectés séparément		71	0,3%	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	N/A	OUI	OUI	OUI	0,3%	N/A	N/A	N/A
1.5.09 Valorisation de matières à partir de déchets non dangereux		1 136	5,4%	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	N/A	N/A	OUI	OUI	5,4%	N/A	N/A	N/A
1.5.10 Captage et utilisation des gaz de décharge		38	0,2 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	N/A	OUI	OUI	OUI	0,2 %	N/A	N/A	N/A
1.7.03 Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique		201	1,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	N/A	OUI	N/A	OUI	1,0 %	N/A	OUI	N/A
1.7.05 Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments		9	0,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	N/A	N/A	N/A	OUI	0,0 %	N/A	N/A	OUI
1.7.06 Installation, entretien et réparation de technologies d'énergie renouvelable		29	0,1 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	N/A	N/A	N/A	OUI	0,1 %	N/A	N/A	OUI
1.8.02 Solutions fondées sur des données pour la réduction des émissions de GES		12	0,1 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	N/A	N/A	N/A	OUI	0,1 %	N/A	OUI	N/A

				Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudices importants (DNSH - Do No Significant Harm)										
Activités économiques	code(s)	Opex absolus (en millions d'euros)	Part des Opex	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties Minimales	Part des OpEx alignée sur la taxonomie, année N	Part des OpEx alignée sur la taxonomie, année N-1	catégorie (activités habilitantes)	catégorie (activités « transitoires »)
1.9.03 Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments		1 228	5,8%	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	N/A	N/A	N/A	OUI	5,8%	N/A	OUI	N/A
OpEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		**5 679**	**27,0 %**														**27 %**	**N/A**		
A.2 activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																				
1.4.08 Génération d'électricité par bioénergie		18	0,1 %																	
1.4.09 Transport et distribution d'électricité		130	0,6%																	
1.4.13 Manufacture de biogaz et de biocarburant pour le transport		0	0,0 %																	
1.4.15 Réseaux de chaleur/de froid		52	0,2%																	
1.4.20 Cogénération de chaleur/froid et d'électricité à partir de bioénergie		6	0,0 %																	
1.4.24 Production de chaleur/ de froid à partir de bioénergie		0	0,0 %																	
1.4.25 Production de chaleur/ de froid à partir de chaleur résiduelle		7	0,0 %																	
1.4.30 Cogénération à haut rendement de chaleur/ refroidissement et d'électricité à partir de combustibles gazeux fossiles		27	0,1 %																	
1.4.31 Production de chaleur/ refroidissement à partir de combustibles gazeux fossiles dans un système efficace de chauffage et de refroidissement urbain.		10	0,0 %																	
1.5.01 Construction, extension et exploitation de réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable		311	1,5%																	
1.5.02 Renouvellement des réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable		10	0,0 %																	
1.5.03 Construction, extension et exploitation de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées		896	4,3%																	
1.5.04 Renouvellement de la collecte et du traitement des eaux usées		1	0,0 %																	
1.5.05 Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source		38	0,2 %																	
1.5.06 Digestion anaérobie des boues d'épuration		1	0,0 %																	
1.5.07 Digestion anaérobie des biodéchets collectés séparément.		3	0,0 %																	
1.5.08 Compostage des biodéchets collectés séparément		7	0,0 %																	
1.5.09 Valorisation de matières à partir de déchets non dangereux		184	0,9 %																	
1.5.10 Captage et utilisation des gaz de décharge		7	0,0 %																	
1.7.03 Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique		29	0,1 %																	
1.7.05 Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments		0	0,0 %																	
1.7.06 Installation, entretien et réparation de technologies d'énergie renouvelable		3	0,0 %																	

				Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm)										
Activités économiques	code(s)	Opex absolus (en millions d'euros)	Part des Opex	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties Minimales	Part des OpEx alignée sur la taxonomie, année N	Part des OpEx alignée sur la taxonomie, année N-1	catégorie (activités habilitantes)	catégorie (activités « transitoires »)
1.8.02 Solutions fondées sur des données pour la réduction des émissions de GES		1	0,0 %																	
1.9.03 Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments		22	0,1 %																	
OpEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durable sur le plan environnemental (non-alignées sur la taxonomie) (A.2)		**1 764**	**8,4%**																	
TOTAL A.1 + A.2		**7 443**	**35,4%**																	
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
OpEx des activités non éligibles à la taxonomie ou non analysées (B)		**13598**	**64,6 %**																	
Total (A + B)		**21 041 ,0**	**100,0 %**																	

8.10.2.3 Part des dépenses Capex issue des produits ou services associés à des activités économiques alignées sur la taxonomie

				Critères de contribution substantielle							Critères d'absence de préjudices importants (DNSH – Do No Significant Harm)									
Activités économiques	code(s)	CapEx absolus (en millions d'euros)	Part des CapEx	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties Minimales	Part des CapEx alignée sur la taxonomie, année N	Part des CapEx alignée sur la taxonomie, année N-1	catégorie (activités habilitantes)	catégorie (activités « transitoires »)
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
A.1 Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																				
1.4.08 Génération d'électricité par bioénergie		12	0,1%	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	0,1%	N/A	N/A	N/A
1.4.09 Transport et distribution d'électricité		18	0,2%	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	OUI	0,2%	N/A	OUI	N/A
1.4.13 Fabrication de biogaz et de biocarburants à usage des transports ainsi que de bioliquides			0,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	N/A	OUI	N/A	OUI	0,0 %	N/A	N/A	N/A
1.4.15 Réseaux de chaleur/de froid		241	2,1%	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	2,1%	N/A	N/A	N/A
1.4.20 Cogénération de chaleur/froid et d'électricité à partir de bioénergie		46	0,4%	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	0,4%	N/A	N/A	N/A
1.4.24 Production de chaleur/ de froid à partir de bioénergie		0	0,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	0,0 %	N/A	N/A	N/A
1.4.25 Production de chaleur/ froid par utilisation de chaleur fatale		0	0,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	0,0 %	N/A	N/A	N/A
1.4.30 Cogénération à haut rendement de chaleur/ refroidissement et d'électricité à partir de combustibles gazeux fossiles		20	0,2%	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	0,2%	N/A	N/A	OUI
1.4.31 Production de chaleur/ refroidissement à partir de combustibles gazeux fossiles dans un système efficace de chauffage et de refroidissement urbain.		0	0,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	N/A	OUI	OUI	0,0 %	N/A	N/A	OUI
1.5.01 Construction, extension et exploitation de réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable		219	1,9%	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	N/A	OUI	OUI	1,9%	N/A	N/A	N/A
1.5.02 Renouvellement des réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable		0	0,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	0,0 %	N/A	N/A	N/A
1.5.03 Construction, extension et exploitation de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées		47	0,4%	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	0,4%	N/A	N/A	N/A
1.5.04 Renouvellement de la collecte et du traitement des eaux usées		0	0,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	0,0 %	N/A	N/A	N/A
1.5.05 Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source		51	0,4%	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	OUI	N/A	OUI	OUI	0,4%	N/A	N/A	N/A
1.5.06 Digestion anaérobie des boues d'épuration		0	0,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	OUI	OUI	0,0 %	N/A	N/A	N/A
1.5.07 Digestion anaérobie des biodéchets		0	0,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	N/A	OUI	OUI	OUI	0,0 %	N/A	N/A	N/A
1.5.08 Compostage des biodéchets		6	0,1%	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	N/A	OUI	OUI	OUI	0,1%	N/A	N/A	N/A
1.5.09 Valorisation de matières à partir de déchets non dangereux		111	1%	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	N/A	N/A	OUI	OUI	1%	N/A	N/A	N/A
1.5.10 Captage et utilisation des gaz de décharge		8	0,1%	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	N/A	OUI	OUI	OUI	0,1%	N/A	N/A	N/A
1.6.05 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers		4	0,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	OUI	OUI	N/A	OUI	0,0 %	N/A	N/A	N/A
1.7.03 Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique		1	0,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	N/A	OUI	N/A	OUI	0,0 %	N/A	OUI	N/A
1.7.05 Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments		0	0,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	N/A	N/A	N/A	OUI	0,0 %	N/A	N/A	OUI

				Critères de contribution substantielle							Critères d'absence de préjudices importants (DNSH - Do No Significant Harm)										
Activités économiques	code(s)	CapEx absolus (en millions d'euros)	Part des CapEx	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties Minimales	Part des CapEx alignée sur la taxonomie, année N	Part des CapEx alignée sur la taxonomie, année N-1	catégorie (activités habilitantes)	catégorie (activités « transitoires »)
1.7.06 Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables		1	0,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	N/A	N/A	N/A	OUI	0,0 %	N/A	N/A	OUI
1.7.07 Acquisition et propriété de bâtiments		33	0,3%	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	N/A	N/A	N/A	OUI	0,3%	N/A	N/A	N/A
1.8.02 Solutions fondées sur des données en vue de réductions des émissions de GES		1	0,0 %	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	N/A	N/A	N/A	OUI	0,0 %	N/A	OUI	N/A
1.9.03 Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments		150	1,3%	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	OUI	N/A	N/A	N/A	N/A	OUI	1,03 %	N/A	OUI	N/A
CapEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		**969**	**8,5%**														**8,5 %**	**N/A**		
A.2 activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																				
1.4.08 Génération d'électricité par bioénergie		1	0,0 %																	
1.4.09 Transport et distribution d'électricité		12	0,1%																	
1.4.13 Manufacture de biogaz et de biocarburant pour le transport		0	0,0 %																	
1.4.15 Réseaux de chaleur/de froid		10	0,1%																	
1.4.20 Cogénération de chaleur/froid et d'électricité à partir de bioénergie		8	0,1%																	
1.4.24 Production de chaleur/ de froid à partir de bioénergie		0	0,0 %																	
1.4.25 Production de chaleur/ de froid à partir de chaleur résiduelle		2	0,0 %																	
1.4.30 Cogénération à haut rendement de chaleur/ refroidissement et d'électricité à partir de combustibles gazeux fossiles		9	0,1%																	
1.4.31 Production de chaleur/ refroidissement à partir de combustibles gazeux fossiles dans un système efficace de chauffage et de refroidissement urbain.		1	0,0 %																	
1.5.01 Construction, extension et exploitation de réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable		61	0,5%																	
1.5.02 Renouvellement des réseaux de captage, de traitement et de distribution d'eau potable		0	0,0 %																	
1.5.03 Construction, extension et exploitation de réseaux de collecte et de traitement des eaux usées		146	1,3%																	
1.5.04 Renouvellement de la collecte et du traitement des eaux usées		0	0,0 %																	
1.5.05 Collecte et transport de déchets non dangereux triés à la source		0	0,0 %																	
1.5.06 Digestion anaérobie des boues d'épuration		0	0,0 %																	
1.5.07 Digestion anaérobie des biodéchets collectés séparément.		0	0,0 %																	
1.5.08 Compostage des biodéchets collectés séparément		0	0,0 %																	
1.5.09 Valorisation de matières à partir de déchets non dangereux		5	0,0%																	
1.5.10 Captage et utilisation des gaz de décharge		0	0,0 %																	
1.6.05 Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers		148	1,3%																	

				Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudices importants (DNSH - Do No Significant Harm)									
Activités économiques	code(s)	CapEx absolus (en millions d'euros)	Part des CapEx	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties Minimales	Part des CapEx alignée sur la taxonomie, année N	Part des CapEx alignée sur la taxonomie, année N-1	catégorie (activités habilitantes)	catégorie (activités « transitoires »)
1.7.03 Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique		0	0,0 %																	
1.7.05 Installation, maintenance et réparation d'instruments et de dispositifs de mesure, de régulation et de contrôle de la performance énergétique des bâtiments		0	0,0 %																	
1.7.06 Installation, entretien et réparation de technologies d'énergie renouvelable		0	0,0 %																	
1.7.07 Acquisition et propriété de bâtiments		166	1,5%																	
1.8.02 Solutions fondées sur des données pour la réduction des émissions de GES		0	0,0 %																	
1.9.03 Services spécialisés en lien avec la performance énergétique des bâtiments		22	0,2%																	
Capex des activités éligibles à la taxonomie mais non durable sur le plan environnemental (non-alignées sur la taxonomie) (A.2)		**591,0**	**5,2%**																	
TOTAL A.1 + A.2		**1560**	**13,7%**																	
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																				
Capex des activités non éligibles à la taxonomie ou non analysées (B)		**9808**	**86,3%**																	
Total (A + B)		**11368**	**100,0 %**																	

8

8.10.2.4 Informations taxonomiques pour les activités liées au gaz naturel

Modèle 1 : Activités liées à l'énergie nucléaire et au gaz fossile

Activités liées à l'énergie nucléaire		
1.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	NON
2.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles.	NON
3.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté.	NON

Activités liées au gaz fossile		
4.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
5.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	OUI
6.	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON

Chiffre d'affaires

Modèle 2 : activités économiques alignées sur la taxonomie (dénominateur)

	Activités économiques	Montant et proportion *(en M€ et en pourcentage)*					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
		Montant	%	Montant	%	Montant	%
5.	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxinomie visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	13	0%	13	0%	0	0%
6.	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxinomie visée à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	3	0%	3	0%	0	0%
7.	**Montant et proportion des autres activités économiques alignées sur la taxinomie non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au dénominateur de l'ICP applicable (chiffre d'affaires)**	**14 179**	**33 %**	**14 179**	**33 %**	**0**	**0%**
8.	**TOTAL ICP APPLICABLE (chiffre d'affaires)**	**42 885**	**100 %**	**42 885**	**100 %**	**0**	**0 %**

Modèle 3 : activités économiques alignées sur la taxonomie (numérateur)

	Activités économiques	Montant et proportion *(en M€ et en pourcentage)*					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
		Montant	%	Montant	%	Montant	%
5.	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxinomie visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	13	0%	13	0%	0	0%
6.	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxinomie visée à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	3	0%	3	0%	0	0%
7.	**Montant et proportion des autres activités économiques alignées sur la taxinomie non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au dénominateur de l'ICP applicable**	**14 179**	**100 %**	**14 179**	**100 %**	**0**	**0%**
8.	**Montant total et proportion totale des activités économiques alignées sur la taxinomie au numérateur de l'ICP applicable (chiffre d'affaires)**	**14 195**	**100 %**	**14 195**	**100 %**	**0**	**0**

Modèle 4 : activités économiques éligibles à la taxonomie mais non alignées sur celle-ci

	Activités économiques	Montant et proportion *(en M€ et en pourcentage)*					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
		Montant	%	Montant	%	Montant	%
5.	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxinomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	587	1%	587	1%	0	0%
6.	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxinomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	148	0%	148	0%	0	0%
7.	**Montant et proportion des autres activités économiques éligibles à la taxinomie, mais non alignées sur celle-ci, non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au dénominateur de l'ICP applicable (chiffre d'affaires)**	**5 403**	**13 %**	**5 403**	**12 %**	**0**	**0%**
8.	**Montant total et proportion totale des activités économiques éligibles à la taxinomie, mais non alignées sur celle-ci, au dénominateur de l'ICP applicable (chiffre d'affaires)**	**6 138**	**14 %**	**6 138**	**14 %**	**0**	**0%**

Modèle 5 : activités économiques non éligibles à la taxonomie

	Activités économiques	Montant *(en M€)*	%
5.	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 5 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxinomie, conformément à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	0	0%
6.	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 6 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxinomie, conformément à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	0	0%
7.	**Montant et proportion des autres activités économiques non éligibles à la taxinomie et non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au dénominateur de l'ICP applicable (chiffre d'affaires)**	**22 552**	**53%**
8.	**Montant total et proportion totale des activités économiques non éligibles à la taxinomie au dénominateur de l'ICP applicable (chiffre d'affaires)**	**22 552**	**53%**

Capex

Modèle 2 : activités économiques alignées sur la taxonomie (dénominateur)

	Activités économiques	Montant et proportion *(en M€ et en pourcentage)*					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
		Montant	%	Montant	%	Montant	%
5.	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxinomie visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	0	0%	13	0%	0	0%
6.	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxinomie visée à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	0	0%	3	0%	0	0%
7.	**Montant et proportion des autres activités économiques alignées sur la taxinomie non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au dénominateur de l'ICP applicable (Capex)**	**949**	**8,5 %**	**949**	**8,5 %**	**0**	**0%**
8.	**TOTAL ICP APPLICABLE (Capex)**	**11 368**	**100 %**	**11 638**	**100 %**	**0**	**0 %**

Modèle 3 : activités économiques alignées sur la taxonomie (numérateur)

	Activités économiques	Montant et proportion *(en M€ et en pourcentage)*					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
		Montant	%	Montant	%	Montant	%
5.	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxinomie visée la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	20	0%	20	0%	0	0%
6.	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxinomie visée à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	0	0%	0	0%	0	0%
7.	**Montant et proportion des autres activités économiques alignées sur la taxinomie non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au numérateur de l'ICP applicable (Capex)**	**949**	**100 %**	**949**	**100 %**	**0**	**0%**
8.	**Montant total et proportion totale des activités économiques alignées sur la taxinomie au numérateur de l'ICP applicable (Capex)**	**969**	**100 %**	**969**	**100 %**	**0**	**0%**

Modèle 4 : activités économiques éligibles à la taxonomie mais non alignées sur celle-ci

	Activités économiques	Montant et proportion *(en M€ et en pourcentage)*					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
		Montant	%	Montant	%	Montant	%
5.	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxinomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	9	0%	9	0%	0	0%
6.	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxinomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	1	0%	1	0%	0	0%
7.	**Montant et proportion des autres activités économiques éligibles à la taxinomie, mais non alignées sur celle-ci, non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au dénominateur de l'ICP applicable (Capex)**	**581**	**5 %**	**581**	**5 %**	**0**	**0%**
8.	**Montant total et proportion totale des activités économiques éligibles à la taxinomie, mais non alignées sur celle-ci, au dénominateur de l'ICP applicable (Capex)**	**591**	**5 %**	**591**	**5 %**	**0**	**0%**

Modèle 5 : activités économiques non éligibles à la taxonomie

	Activités économiques	Montant *(en M€)*	%
5.	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 5 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxinomie, conformément à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	0	0%
6.	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 6 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxinomie, conformément à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	0	0%
7.	**Montant et proportion des autres activités économiques non éligibles à la taxinomie ou non analysées et non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au dénominateur de l'ICP applicable (Capex)**	**9808**	**86,3%**
8.	**Montant total et proportion totale des activités économiques non éligibles à la taxinomie ou non analysées au dénominateur de l'ICP applicable (Capex)**	**9 808**	**86,3%**

Opex

Modèle 2 : activités économiques alignées sur la taxonomie (dénominateur)

	Activités économiques	Montant et proportion *(en M€ et en pourcentage)*					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
		Montant	%	Montant	%	Montant	%
5.	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxinomie visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	8	0%	8	0%	0	0%
6.	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxinomie visée à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	1	0%	1	0%	0	0%
7.	**Montant et proportion des autres activités économiques alignées sur la taxinomie non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au dénominateur de l'ICP applicable (Opex)**	**5670**	**27 %**	**5670**	**27 %**	**0**	**0%**
8.	**TOTAL ICP APPLICABLE (Opex)**	**21 041**	**100 %**	**21 041**	**100 %**	**0**	**0 %**

Modèle 3 : activités économiques alignées sur la taxonomie (numérateur)

	Activités économiques	Montant et proportion *(en M€ et en pourcentage)*					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
		Montant	%	Montant	%	Montant	%
5.	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxinomie visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	8	0%	8	0%	0	0%
6.	Montant et proportion de l'activité économique alignée sur la taxinomie visée à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au numérateur de l'ICP applicable	1	0%	1	0%	0	0%
7.	**Montant et proportion des autres activités économiques alignées sur la taxinomie non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au numérateur de l'ICP applicable (Opex)**	**5670**	**100 %**	**5670**	**100 %**	**0**	**0%**
8.	**Montant total et proportion totale des activités économiques alignées sur la taxinomie au numérateur de l'ICP applicable (Opex)**	**5 679**	**100 %**	**5 679**	**100 %**	**0**	**0**

Modèle 4 : activités économiques éligibles à la taxonomie mais non alignées sur celle-ci

	Activités économiques	Montant et proportion *(en M€ et en pourcentage)*					
		CCM + CCA		Atténuation du changement climatique (CCM)		Adaptation au changement climatique (CCA)	
		Montant	%	Montant	%	Montant	%
5.	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxinomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	27	0%	27	0%	0	0%
6.	Montant et proportion de l'activité économique éligible à la taxinomie, mais non alignée sur celle-ci, visée à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139 au dénominateur de l'ICP applicable	10	0%	10	0%	0	0%
7.	**Montant et proportion des autres activités économiques éligibles à la taxinomie, mais non alignées sur celle-ci, non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au dénominateur de l'ICP applicable (Opex)**	**1727**	**8 %**	**1727**	**8 %**	**0**	**0%**
8.	**Montant total et proportion totale des activités économiques éligibles à la taxinomie, mais non alignées sur celle-ci, au dénominateur de l'ICP applicable (Opex)**	**1 764**	**8 %**	**1 764**	**8 %**	**0**	**0%**

Modèle 5 : activités économiques non éligibles à la taxonomie

	Activités économiques	Montant *(en M€)*	%
5.	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 5 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxinomie, conformément à la section 4.30 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	0	0%
6.	Montant et proportion de l'activité économique visée à la ligne 6 du modèle 1 qui n'est pas éligible à la taxinomie, conformément à la section 4.31 des annexes I et II du règlement délégué (UE) 2021/2139, au dénominateur de l'ICP applicable	0	0%
7.	**Montant et proportion des autres activités économiques non éligibles à la taxinomie ou non analysées et non visées aux lignes 1 à 6 ci-dessus au dénominateur de l'ICP applicable (Opex)**	**13598**	**65%**
8.	**Montant total et proportion totale des activités économiques non éligibles à la taxinomie ou non analysées au dénominateur de l'ICP applicable (Opex)**	**13 598**	**65%**

CALENDRIER DE COMMUNICATION FINANCIÈRE 2023

jeudi 2 mars
Publication des comptes annuels 2022

jeudi 27 avril
Assemblée générale des actionnaires

jeudi 4 mai
Publication de l'information financière trimestrielle à fin mars 2023

jeudi 3 août
Publication des comptes semestriels

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2018.

Conception-réalisation couverture : **HAVAS PARIS**/**© Médiathèque VEOLIA** : Boby/Fisheye
© Getty Images : Morsa Images / Tim Roberts / Paul Hartley

Conception, rédaction & réalisation LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

Ressourcer le monde

Veolia Environnement
Société anonyme au capital de 3 572 871 835 euros
403 210 032 RCS Paris
Siège administratif :
30, rue Madeleine Vionnet – 93300 Aubervilliers – France
Tél. : +33 (0)1 85 57 70 00
Siège social :
21, rue La Boétie – 75008 Paris – France
www.veolia.com