

RAPPORT INTÉGRÉ 2020 — 2021

L'ENTREPRISE DE RÉFÉRENCE  
POUR LA

# TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE



 VEOLIA

Veolia publie cette année son 4<sup>e</sup> rapport intégré, qui apporte une vision synthétique, globale et prospective de la stratégie, des activités et des engagements de l'entreprise.

À l'issue de la première année du programme stratégique Impact 2023, il fait la démonstration de la manière dont Veolia met en œuvre sa raison d'être et crée durablement de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes. La méthode de co-construction de ce rapport par les différentes directions du Groupe, réunies en ateliers, a permis de réfléchir collectivement à des éléments fondamentaux de la publication, notamment la gestion du Covid-19 et de ses conséquences, le déploiement de la logique de performance plurielle ou la gestion des risques.

## ÊTRE L'ENTREPRISE DE RÉFÉRENCE POUR LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE, C'EST...

### CHAPITRE 1



#### ... ÊTRE UTILE POUR ÊTRE PROSPÈRE, ET NON L'INVERSE

— La raison d'être pour boussole — La performance plurielle outil de pilotage — Une démarche de progrès partagé déployée dans toute l'organisation — Un modèle d'affaires créateur de valeur pour tous

**page 6**

### CHAPITRE 2



#### ... AGIR POUR AVOIR LE PLUS D'IMPACT

— Impact 2023 des choix stratégiques affirmés sur le terrain — Plus d'impact par l'innovation — Plus d'impact grâce au digital — Plus d'impact en créant, avec Suez, un champion mondial de la transformation écologique

**page 16**

### CHAPITRE 3



#### ... ÊTRE UN PARTENAIRE DE CONFIANCE

— Mobilisés et solidaires face à la crise Covid-19 — De la maîtrise des risques à l'identification d'opportunités nouvelles — Santé et sécurité, faire toujours mieux — Éthique et conformité sans confiance, pas de performance

**page 28**

### CHAPITRE 4



#### ... CRÉER DE LA VALEUR POUR TOUTES NOS PARTIES PRENANTES

— Créer de la valeur pour la planète, pour la société, pour les salariés, pour les clients, pour les actionnaires — Renforcer l'écoute et le dialogue avec les parties prenantes

**page 38**

### CHAPITRE 5



#### ... PILOTER AVEC DES ENGAGEMENTS

— Une gouvernance agile et impliquée — S'engager sur une performance plurielle

**page 52**

# AVEC ANTOINE FRÉROT

Président-directeur général  
de Veolia



## Quels enseignements tirez-vous de l'année 2020, première année du nouveau plan stratégique de Veolia ?

**A.F. :** Ce qui ressort avant tout de cette année bouleversée par la pandémie de coronavirus et la crise économique qui l'a accompagnée, c'est la très forte résilience de notre entreprise, sa réactivité et sa capacité de rebond. Dans ces circonstances exceptionnelles, la réaction de notre entreprise fut, elle aussi, exceptionnelle. C'est ce qu'expriment ses comptes annuels. Ainsi, avec 26 milliards d'euros, notre chiffre d'affaires s'est maintenu à haut niveau, avec un retour de la croissance au quatrième trimestre. Notre EBITDA a atteint 3,6 milliards d'euros et dépasse l'objectif révisé que nous nous étions fixé en début de pandémie ; avec 415 millions d'euros, le résultat net courant part du Groupe demeure largement positif malgré l'ampleur de la récession qui a frappé la plupart des pays du monde. Grâce aux mesures prises dès le début de la pandémie, notre Groupe a effacé les stigmates de la crise et retrouvé une trajectoire positive en moins de 9 mois. Nos performances des troisième et quatrième trimestres 2020 ont même été supérieures à celles de 2019 !

## Quelles raisons expliquent que Veolia ait si bien résisté à la crise économique et sanitaire ?

**A.F. :** D'abord, la nature de nos métiers qui sont essentiels à la vie de tous les jours, que ce soit pour les villes ou pour les entreprises : en période de crise comme en temps normal, il faut les alimenter en eau potable, les chauffer, collecter et traiter leurs eaux usées et leurs déchets... Ensuite, la réactivité de notre entreprise pour faire face à des événements extrêmes, son inventivité pour résoudre des problèmes qu'elle n'avait jamais rencontrés, son audace pour contrecarrer les incertitudes nées de la crise. Trois lignes directrices nous ont guidés durant celle-ci : assurer la continuité de nos services, protéger nos salariés et limiter au maximum l'impact de la récession sur nos résultats. Par exemple, grâce au plan

d'économies complémentaires Recover & Adapt que nous avons lancé, notre Groupe a réalisé 550 millions d'euros d'économies de coûts, contre 250 millions d'euros attendus initialement. J'ajouterai une troisième raison, plus profonde et de laquelle tout découle : l'exceptionnelle mobilisation de nos salariés ! Ils se sont donnés à fond, afin de délivrer nos services en ces temps difficiles, en dépit de la désorganisation causée ici ou là par la crise. Ils ont une conscience aiguë de leur mission et se sont attachés avec succès à être à la hauteur de celle-ci.

## Malgré la crise, votre Groupe a-t-il pu maintenir son dynamisme commercial ?

**A.F. :** Oui, l'année 2020 a été riche en conquêtes préparant l'avenir. Notre dynamique commerciale s'est poursuivie avec vigueur, ciblant en priorité les nouvelles activités qui, dans un futur proche, constitueront de nouveaux relais de croissance pour notre entreprise. Parmi les contrats engrangés en 2020 et qui sont emblématiques de notre stratégie, signalons : la reprise du réseau de chaleur de la rive droite de Prague ; la création, au Japon, d'une joint-venture avec Mitsui et 7-Eleven pour construire une nouvelle usine de recyclage des plastiques PET ; l'acquisition d'Osis, en France, spécialiste de l'entretien des réseaux et ouvrages d'assainissement ; le partenariat technologique avec Solvay pour développer l'économie circulaire des batteries des véhicules électriques, une activité en plein essor puisqu' à l'échelle mondiale, le parc de véhicules électriques en circulation passera de 8 millions d'unités aujourd'hui à plus de 110 millions en 2030 ; l'accord avec General Electric pour recycler les pales des turbines des éoliennes terrestres ; ou encore le contrat pour le traitement des eaux de process de l'usine de médicaments de Pfizer à Fribourg...

## Que devient votre plan stratégique Impact 2023 suite à la pandémie de coronavirus ?

**A.F. :** Malgré les bouleversements provoqués par la pandémie, les enjeux écologiques et leur urgence demeurent. Sur le long terme, le contexte reste particulièrement favorable à nos activités. C'est pourquoi notre programme stratégique Impact 2023 conserve toute sa pertinence, de même que l'ambition qui le fonde – devenir l'entreprise

AVEC **ANTOINE FRÉROT**

« Ce qui ressort avant tout de cette année bouleversée par la pandémie de coronavirus et la crise économique qui l'a accompagnée, c'est la très forte résilience de Veolia, sa réactivité et sa capacité de rebond. »

de référence pour la transformation écologique. Et cela d'autant plus que la crise a confirmé la justesse de nos choix. En effet, les activités que nous avons décidé de développer ont très bien résisté à celle-ci et ont été très demandées. De plus, Veolia est en position idéale pour bénéficier des plans de relance, dont une part importante sera consacrée à la transformation écologique dans plusieurs pays clés pour son développement. Notre plan Impact 2023 permettra à notre Groupe de se renforcer sur les marchés les plus dynamiques, d'élargir sa gamme technologique et d'exploiter tout le potentiel de son expertise. Au cours des prochaines années, nous allons continuer de décliner la stratégie que nous avons définie, en accélérant, en optimisant ou en ralentissant nos activités, selon leurs potentiels respectifs. En termes de rotation d'actifs, nous avons déjà conclu pour 2 milliards d'euros d'opérations, soit les deux tiers de l'objectif que nous nous sommes assigné pour fin 2023. En dépit de la crise, nous avons maintenu en 2020 tous les investissements qui nourriront notre croissance future : ils seront source de chiffre d'affaires et de marge dans les prochaines années. Fin 2020, notre Groupe a mené une enquête interne auprès de plus de 80 000 salariés, répartis dans 55 pays ou entités. Il en ressort que 87 % d'entre eux se sentent fortement engagés dans leur travail, soit une progression de 3 points versus 2019. Ce taux d'engagement record par rapport

à de nombreuses entreprises comparables est un atout supplémentaire pour mettre en œuvre la suite de notre plan Impact 2023.

**Quelles sont les perspectives de Veolia pour 2021 ?**

**A. F. :** En 2021, nous allons poursuivre le déploiement de notre stratégie, en recherchant, pour chacune de nos activités, l'impact maximal qu'elle peut apporter. D'un côté, nous déploierons activement notre programme de développement, reposant pour l'essentiel sur la croissance organique. Comme les années passées, nous ferons preuve d'une grande sélectivité dans nos investissements et privilégierons les secteurs les plus porteurs, comme l'efficacité énergétique des bâtiments, le recyclage des plastiques, l'économie circulaire, le traitement des déchets industriels. De l'autre côté, nous appliquerons avec méthode et rigueur nos programmes d'économies de coûts. En termes financiers, notre objectif est de retrouver nos performances d'avant-crise. Ainsi, nous visons à fin 2021 un chiffre d'affaires au moins au niveau de celui de 2019, voire supérieur, et un EBITDA supérieur à 4 milliards d'euros, en croissance d'au moins 10 % par rapport à 2020. Par ailleurs, notre objectif d'économies de coûts s'élève à 350 millions d'euros, dont 250 millions d'euros au titre de notre programme récurrent d'efficacité et 100 millions d'euros au titre de notre programme additionnel Recover & Adapt.

**Comment accélérer la transformation écologique du monde ?**

**A. F. :** Notre Groupe utilise des leviers variés pour que cette indispensable transformation écologique devienne plus vite une réalité pour tous : l'innovation permanente, l'identification et la diffusion rapide des meilleures pratiques, des partenariats prometteurs avec des métropoles, des entreprises, des universités qui sont leaders dans leurs domaines... Et puis, bien sûr, il y a le rapprochement que nous avons entrepris avec Suez !



Cette opération nous donne l'opportunité historique de constituer le champion mondial de la transformation écologique. Avec ce projet industriel, nous apportons une réponse d'envergure au défi environnemental de ce siècle. L'ensemble industriel sans équivalent que nous allons former nous donnera davantage de moyens en termes de savoir-faire, de plates-formes géographiques, de recherche et développement, pour accélérer la transformation écologique dont le monde a tant besoin. En acquérant 29,9 % du capital de Suez en octobre 2020, Veolia a franchi une étape décisive, qui le rend incontournable, pour parvenir au rapprochement de ces deux groupes à la complémentarité unique, une fois obtenu l'aval des autorités de la concurrence. La seconde étape de cette opération majeure a été lancée le 8 février 2021 avec le dépôt de notre offre publique d'achat visant à acquérir les 70,1 % du capital restant de Suez. Ce projet sert l'ensemble de nos parties prenantes et nous permettra à la fois de créer davantage de valeur pour elles et de maximiser notre impact sur celles-ci.

**Quels types d'impact a Veolia sur ses parties prenantes ?**

**A. F. :** Comme l'y invite sa raison d'être, notre Groupe cherche, à travers toutes ses actions, à avoir plus d'impact sur ses parties prenantes, que celui-ci soit environnemental, social, sociétal ou financier. Plus d'impact sur

« Le succès d'une entreprise ne se juge pas seulement à ce qu'elle accomplit, mais aussi à son impact sur l'ensemble de ses parties prenantes. »

la planète, en diminuant les prélèvements dans les ressources naturelles et les pollutions émises ; plus d'impact sur ses clients, en améliorant leurs performances et en réduisant leurs coûts ; plus d'impact sur les territoires, en les rendant attractifs et durables ; plus d'impact sur ses collaborateurs, en élargissant leurs compétences et leurs opportunités d'évolution professionnelle ; plus d'impact sur ses actionnaires, avec un meilleur retour sur investissement. Cet impact, nous l'évaluerons chaque année avec précision, grâce au système de 18 indicateurs que nous venons d'instaurer et qui mesure notre performance plurielle. Il a vocation à devenir un véritable outil de pilotage de notre Groupe. Si nous insistons tant sur l'impact, c'est parce que le succès d'une entreprise ne se juge pas seulement à ce qu'elle accomplit, mais aussi à son impact sur l'ensemble de ses parties prenantes. L'impact de Veolia sur tous ces acteurs qui s'engagent à ses côtés, c'est la preuve tangible de son utilité et donc de sa légitimité. Car, en fin de compte, on est légitime que lorsqu'on est utile !



Être l'entreprise de référence pour la transformation écologique, c'est...

1

CHAPITRE

ÊTRE

UTILE

POUR ÊTRE PROSPÈRE,  
ET NON L'INVERSE

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.

# LA RAISON D'ÊTRE

## POUR BOUSSOLE

Élaborée de façon collaborative depuis fin 2018, la raison d'être du Groupe a fait l'objet, en janvier 2020, d'un plan d'engagement des collaborateurs, appelés à en être les premiers ambassadeurs. La raison d'être s'ancre au cœur de la politique de Veolia et joue le rôle d'une boussole pour orienter la stratégie du Groupe. Elle est aujourd'hui pilotée au plus haut niveau de l'entreprise par le conseil d'administration, le comité exécutif et le comité de direction de Veolia. Le comité d'experts indépendants des Critical Friends est en outre régulièrement appelé à « challenger » l'entreprise pour garder le cap de la raison d'être.

La direction « Stratégie et Innovation » assure le pilotage de la stratégie du Groupe dans une vision de performance plurielle, alignée avec la raison d'être de Veolia. Le Groupe a par ailleurs mis en place un comité de pilotage de la raison d'être qui coordonne les acteurs du Groupe et favorise l'implication de l'ensemble des salariés. Enfin, pour permettre aux managers de s'approprier pleinement la raison d'être et d'intégrer à leurs projets les principes d'équilibre de la performance plurielle, des ateliers *Our Purpose in Motion* ont été organisés à partir de l'été 2020 (lire p. 12). Les membres du comité de direction du Groupe ont été les premiers à participer à ce dispositif, déployé progressivement dans l'ensemble des business units, en 2020 et 2021.

### 10 000

CONNEXIONS  
À LA PLATEFORME PÉDAGOGIQUE  
« MA RAISON D'ÊTRE CHEZ VEOLIA »

### 15 000

VUES POUR LA VIDÉO  
AUTOUR DES MOTS DE LA RAISON  
D'ÊTRE, DISPONIBLE EN 28 LANGUES

### 21

ATELIERS  
*OUR PURPOSE IN MOTION*  
À FIN OCTOBRE 2020  
AVEC LA PARTICIPATION DE PLUS  
DE 300 CADRES DIRIGEANTS



### Raison d'être et Objectifs de développement durable

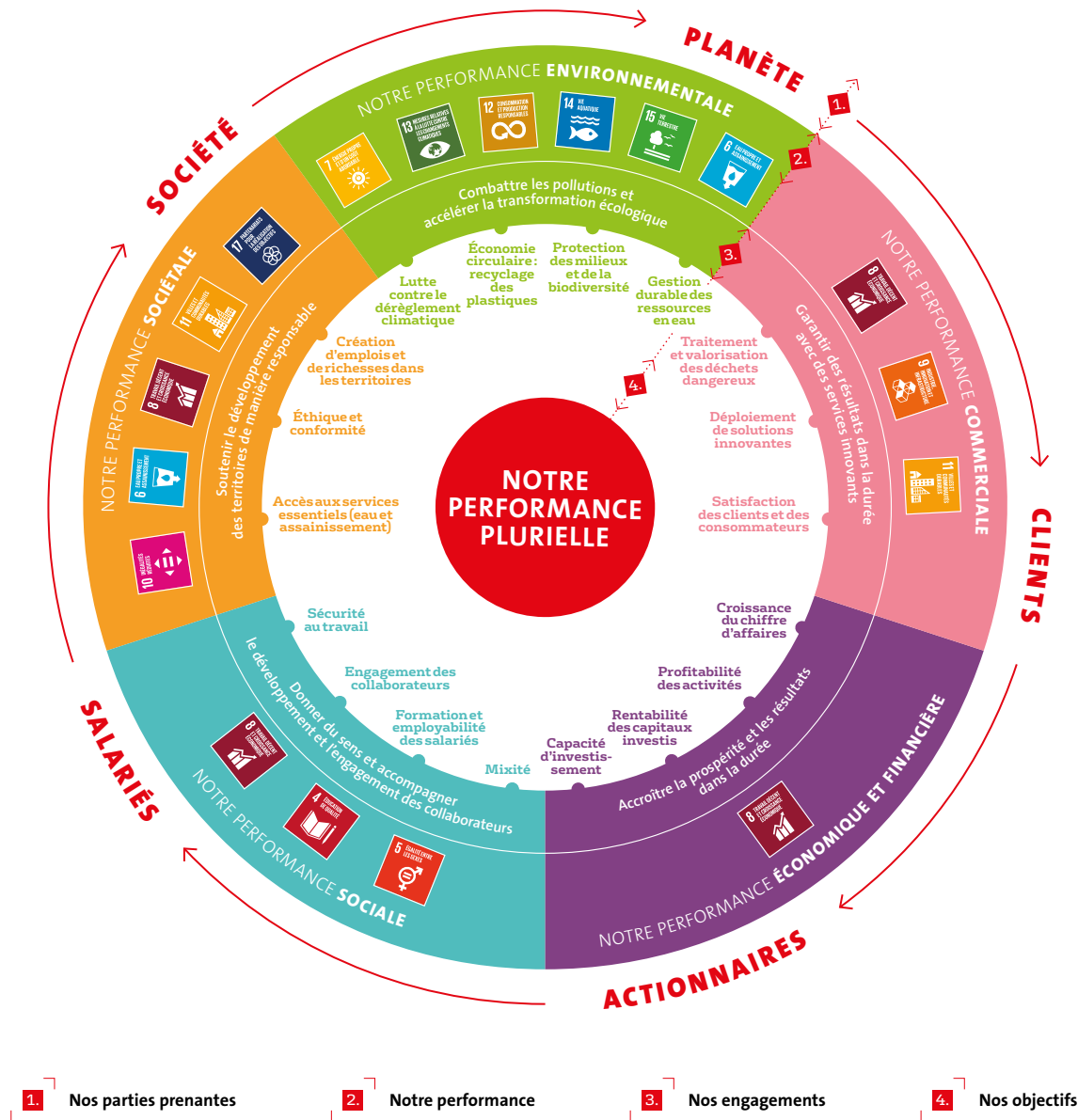
Les ODD ont alimenté la réflexion de Veolia dans la construction de sa raison d'être. Ils ont permis de fixer des objectifs et d'aligner la raison d'être avec l'Agenda 2030. Les indicateurs de performance plurielle ont été construits pour contribuer à répondre à ces défis. En tout, ce sont 18 objectifs de progrès qui sont mis en

œuvre à travers le plan stratégique Impact 2023. Enfin, les ODD challengent l'entreprise sur sa capacité à nouer de nouvelles collaborations : c'est à travers ce travail collectif et en s'appuyant sur sa capacité d'innovation que Veolia pourra relever les défis liés à la transformation écologique.

# LA PERFORMANCE PLURIELLE

## OUTIL DE PILOTAGE

Puissant levier de relance et de transformation, l'engagement de performance plurielle pris par Veolia vise un équilibre nouveau entre impératifs économiques, sociaux et environnementaux.



### Quel lien faites-vous entre raison d'être et performance plurielle ?

**Olivier Brousse :** Pour que notre raison d'être soit mise en œuvre de façon efficace, au-delà de l'ambition, il nous fallait un outil de pilotage. La performance plurielle fixe un cap, celui de l'équilibre entre cinq dimensions : économique et financière, commerciale, environnementale, sociétale et sociale. Ce qui est totalement nouveau et très puissant, c'est que nous avons rendu cet objectif mesurable – en définissant 18 indicateurs – et public. Ce n'est pas rien. Peu d'entreprises dans le monde ont fait cette démarche. Nous nous sommes fixé cette destination et nous avançons, non seulement avec des engagements de moyens, mais surtout en prenant des engagements de résultats.

### L'exercice paraît complexe. Comment concilier l'intérêt de vos différentes parties prenantes ?

**O.B. :** La complexité est réelle et c'est pourquoi la notion d'équilibre est centrale. Prenons l'exemple des réseaux d'eau. Il serait possible, techniquement, d'atteindre 0% de perte en eau, ce qui serait vertueux sur le plan environnemental, mais intenable économiquement, car trop coûteux, notamment pour les usagers. Conscients de cette complexité, nous cherchons les solutions visant à trouver le meilleur équilibre possible.

« Dans notre engagement de performance plurielle, la notion d'équilibre est centrale. »

## OLIVIER BROUSSE

INTERVIEW

Directeur de la stratégie et de l'innovation

### De quelle façon ?

**O.B. :** Dans le secteur des déchets, par exemple, nous sommes un prestataire reconnu pour la collecte, le traitement et la valorisation. Nous voulons devenir un partenaire qui, dans une logique d'économie circulaire, développe des solutions innovantes à la fois techniquement viables, écologiquement responsables et rentables. Cela veut dire que nous remontons vers l'amont, par exemple en aidant les producteurs de produits ménagers ou de cosmétiques dans l'éco-conception de produits et emballages facilement recyclables. Nous agissons aussi vers l'aval, en accompagnant les consommateurs, en les informant et en les éduquant. Pourquoi ne pas imaginer que demain Veolia les aidera à choisir leurs produits aussi sur des critères de recyclabilité des emballages ?

### En quoi cette approche répond-elle particulièrement aux enjeux du moment ?

**O.B. :** Parce qu'elle répond, après la crise sanitaire, au besoin de relance de l'économie et à l'urgence de la transformation écologique. Nous sommes dans ce que j'appelle une période haussmannienne, ou le New Deal du président Roosevelt, si l'on veut. En 1853, face à la crise économique et sociale, Napoléon III a confié au baron Haussmann le soin d'assainir et de sécuriser Paris tout en créant de nombreux emplois grâce à ces grands travaux. Puis il a entrepris de créer la forêt des Landes. Aux États-Unis, en créant les parcs nationaux, le président Roosevelt a répondu à la Dépression par des projets de transformation – notamment l'aménagement des célèbres parcs nationaux – et des emplois. À chaque fois, ils ont cherché l'équilibre entre l'économique, le social et la transformation de la société. C'est ce que le monde doit faire pour sortir des crises actuelles. Les emplois verts que nous continuerons à créer pour mettre en œuvre la transformation écologique s'inscrivent dans cette même démarche.

# UNE DÉMARCHE DE PROGRÈS PARTAGÉ

## DÉPLOYÉE DANS TOUTE L'ORGANISATION

La performance plurielle modifie, en profondeur et très concrètement, la façon dont Veolia mène et développe ses activités. Le Groupe s'engage à les évaluer non pas uniquement sur des critères de performance financière, mais aussi environnementale, commerciale, sociale et sociétale. Dès 2020, Veolia a multiplié les initiatives pour réussir, à tous les niveaux de son organisation, cette « bascule » culturelle.



pilote la performance à l'échelle du Groupe, définissant les ambitions, accompagnant les BU dans la conception de leurs plans d'action et consolidant les indicateurs. Enfin, dans chaque entité du Groupe, un « correspondant raison d'être » vient en appui des managers pour accélérer le déploiement de la performance plurielle au cœur des activités et partage ses bonnes pratiques et questionnements auprès d'une communauté élargie.

### Une acculturation rapide, qui irrigue tous les processus

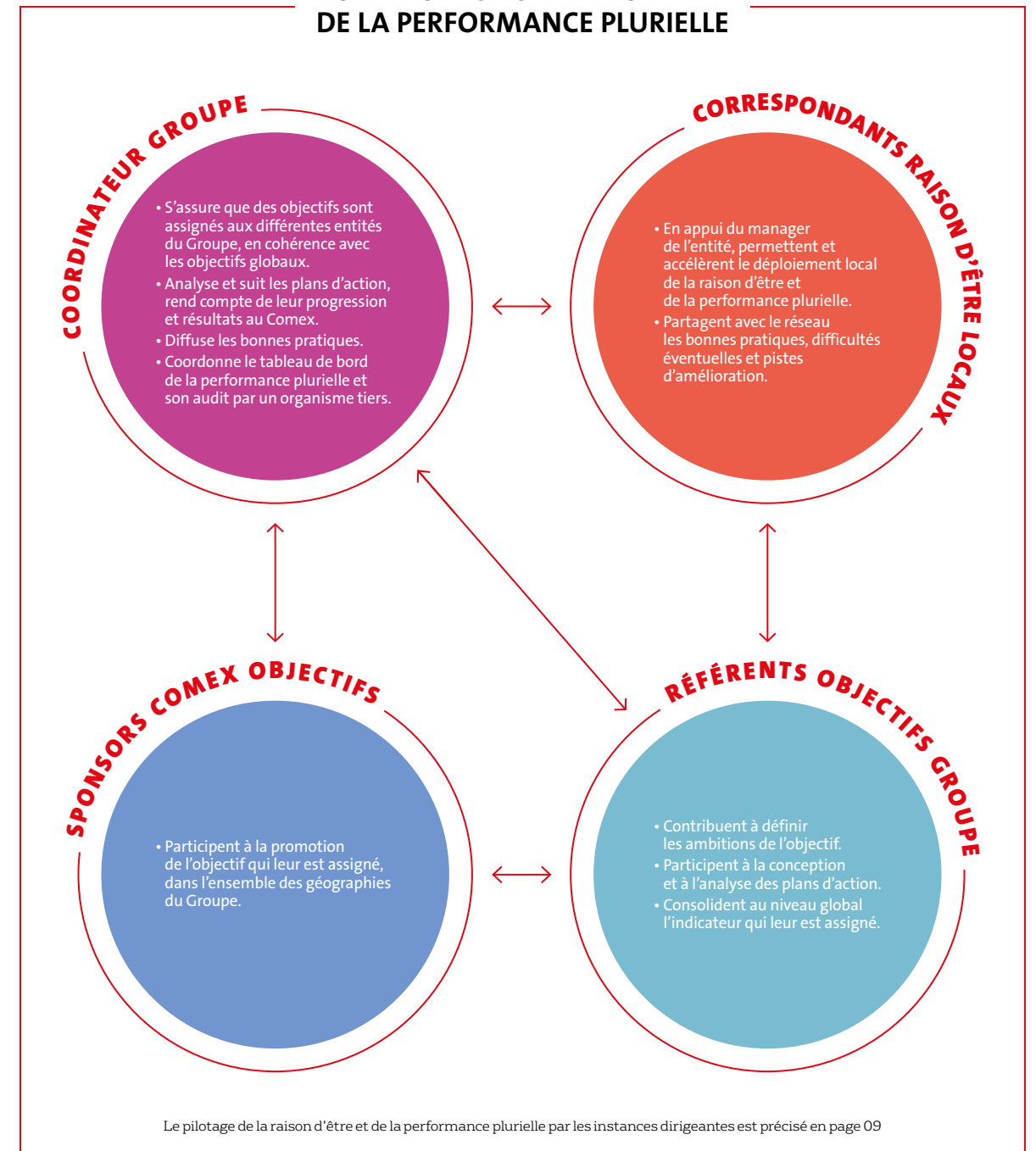
Pour exprimer sa vision de l'entreprise, qui consiste à créer de la valeur et à la partager de la façon la plus équilibrée entre toutes ses parties prenantes, Veolia se réfère à sa raison d'être, intemporelle. Pour rendre cette vision opérationnelle, il s'appuie sur la performance plurielle, dont les objectifs sont définis pour une période de quatre ans, celle du plan stratégique Impact 2023. Le Groupe a ainsi décidé de s'engager sur 5 dimensions de performance, avec 5 engagements et 18 objectifs prioritaires mesurables (lire p. 58). Chacun de ces engagements est connecté avec les fondamentaux de sa raison d'être, qui fait référence aux Objectifs de développement durable des Nations unies. Autre spécificité de son approche : chacune des dimensions de la performance plurielle bénéficie non pas à une seule partie prenante, mais à plusieurs.

### Une gouvernance dédiée, pour garantir l'alignement

Pour s'assurer que l'ensemble des business units (BU) s'approprient la démarche, le Groupe a mis en place une gouvernance dédiée. Un membre du comité exécutif est sponsor d'un ou de plusieurs objectifs de la performance plurielle. Pour chaque objectif, un référent

Pour sensibiliser l'ensemble des managers, des ateliers *Our Purpose in Motion* ont été organisés en 2020. Tous les échelons managériaux ont ainsi été invités à prendre connaissance des 18 objectifs de la performance plurielle, à réfléchir à la mise en œuvre concrète de la raison d'être tant au niveau des solutions et des contrats que des modes de fonctionnement et à s'exprimer sur l'impact pour leur BU. Premiers participants de ces ateliers : les membres du comité de direction du Groupe, en juillet 2020. Aujourd'hui, la démarche irrigue progressivement l'ensemble des processus de l'entreprise. Des objectifs en lien avec la performance plurielle ont été pris en compte dès 2020 dans l'évaluation des 500 top managers. La direction du contrôle interne du Groupe travaille à intégrer davantage les objectifs de la performance plurielle dans l'évaluation des risques pour l'entreprise. Les comités d'engagement, qui examinent les grands projets d'investissement du Groupe, tiennent désormais compte, dans leurs décisions d'acquisition, des 5 dimensions de cette performance. Quant au comité Innovation de Veolia, créé en 2020, il prend en compte, pour évaluer l'intérêt d'une innovation, sa cohérence avec les objectifs de la performance plurielle. De prochains chantiers intégreront aussi ces critères dans le processus d'embauche de nouveaux salariés ou dans le reporting des BU.

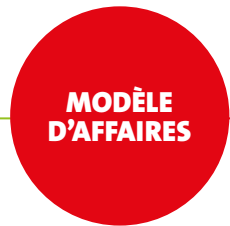
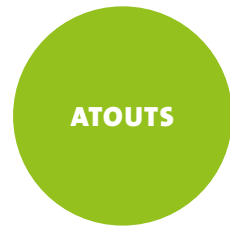
## UN PILOTAGE OPÉRATIONNEL DE LA PERFORMANCE PLURIELLE



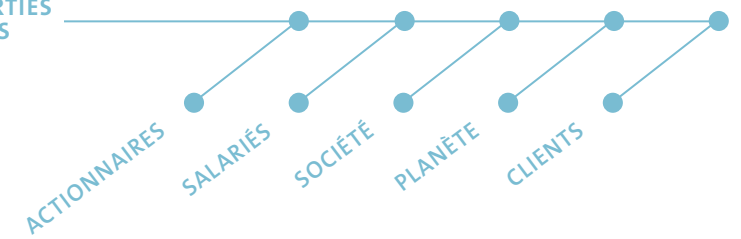


# UN MODÈLE D'AFFAIRES

CRÉATEUR DE VALEUR POUR TOUS



POUR NOS PARTIES PRENANTES



## Une expertise mondiale, au service de tous nos clients

- Près de 8000 sites sur les cinq continents
- Acteur des territoires, gérant des services de proximité
- 21 centres d'excellence pour déployer mondialement les meilleures pratiques

## Des savoir-faire à haute valeur ajoutée

- Une approche intégrée des problématiques environnementales
- Une expertise dans le traitement des problématiques les plus complexes, telles les pollutions toxiques

## Des femmes et des hommes engagés

- 178 894 collaborateurs
- Un réseau de campus internationaux
- 85% des collaborateurs fiers de travailler chez Veolia

## Une assise de marché couplée à une solidité financière

- Portefeuille équilibré entre clients municipaux (52%) et industriels (48%)
- Socle européen solide, un tiers de l'activité dans le reste du monde, avec une présence forte sur les marchés dynamiques (notamment Asie, Amérique du Nord, Amérique latine)
- Solidité financière : dette nette/EBITDA de 3,2<sup>(1)</sup>

## Une stratégie climat conforme à l'accord de Paris

- Stratégie validée par l'initiative SBT (Science Based Targets)

## Une gouvernance adaptée

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

## Mutations de la société et défis environnementaux

- Dérèglements climatiques et transition écologique
- Croissance démographique et urbanisation
- Enjeux sanitaires
- Avancées technologiques/digitalisation
- Renforcement des réglementations environnementales
- Attentes sociétales

## Notre mission

**RESSOURCER LE MONDE**  
Développer l'accès aux ressources  
Préserver les ressources  
Renouveler les ressources

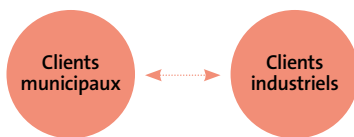
## Notre ambition stratégique

**ÊTRE L'ENTREPRISE DE RÉFÉRENCE POUR LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE**

## Nos métiers

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

## Nos clients



## Économique et financière

- 26,0 Mds€ de chiffre d'affaires, en retrait de 2,9% (à change constant)
- Résultat net courant part du Groupe : 415 M€
- ROCE après impôts : 6,4%
- Free cash flow avant investissements discrétionnaires : 942 M€
- 3 641 M€ EBITDA
- Dividende de 0,50 € par action au titre de l'exercice 2019
- TSR sur cinq ans : + 11,09%

## Sociale

- 87% de taux d'engagement des collaborateurs, mesuré par une enquête indépendante
- 6,6 de taux de fréquence des accidents du travail
- 17 heures de formation moyen par salarié par an
- 28,3% de femmes nommées parmi le Top 500 des cadres supérieurs du Groupe
- 28,2% de femmes managers
- 1 369 accords signés dans le monde en termes de dialogue social

## Sociétale

- 6,1 millions d'habitants ont bénéficié de dispositifs inclusifs pour accéder aux services d'eau ou d'assainissement dans le cadre de contrats avec Veolia (+ 7% vs. 2019)
- 1 105 388 emplois soutenus dans le monde et 51 Mds€ de création de richesse dans le monde (contribution au PIB)
- 95% de réponses positives à la question : « Les valeurs de Veolia et l'éthique sont appliquées dans mon entité » de l'enquête d'engagement (Top 5000)
- 87,3% des dépenses réinvesties sur les territoires
- 76% des contrats actifs de la base contrats fournisseurs intègrent la clause RSE du Groupe

## Environnementale

- 8,1% d'avancement du plan d'investissements visant à éliminer le charbon en Europe d'ici à 2030
- 12,8 Mt CO<sub>2</sub> éq. : contribution annuelle aux émissions de GES évitées
- 391 kt de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia
- 1,6% d'avancement des plans d'action visant à améliorer l'empreinte sur les milieux et la biodiversité des sites sensibles
- 73,4% de rendement des réseaux d'eau potable
- 5,2 Mds€ de chiffre d'affaires réalisé dans l'économie circulaire
- 56% de taux de captage du méthane

## Commerciale

- 2,5 Mds€ de chiffre d'affaires consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux »
- 2 innovations incluses dans au moins 10 contrats signés
- Taux de satisfaction client via la méthodologie du Net Promoter Score = 41 avec 57% du CA couvert

→ Indicateurs de la performance plurielle

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 recourent directement sa raison d'être.**



(1) Hors impact de l'acquisition du bloc Suez.



2

CHAPITRE

# AGIR POUR AVOIR LE PLUS D'IMPACT

Être l'entreprise de référence pour la transformation écologique, c'est...

# IMPACT 2023

## DES CHOIX STRATÉGIQUES AFFIRMÉS SUR LE TERRAIN

Accélérer certaines activités, réinventer les métiers historiques, imaginer des solutions innovantes... pour générer un impact positif maximal et réussir la transformation écologique, le Groupe traduit ses choix stratégiques au plus près des métiers et du terrain.

### 4 AXES POUR LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE



#### Alternatives au charbon

Veolia s'est engagé en 2019 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 : gaz naturel, biomasse, CSR (combustibles solides de récupération). Malgré la crise sanitaire, les équipes s'emploient déjà à identifier et valoriser les sources d'énergie fatale

sur les sites exploités. C'est par exemple le cas à Poznań en Pologne, où la chaleur fatale générée par l'usine Volkswagen est réinjectée dans le réseau de chauffage urbain.

### INTERVIEW PIERRE RIBAUTE

Directeur du soutien aux métiers et de la performance (1)

**L'année 1 du plan stratégique Impact 2023 a aussi été celle de la pandémie. Ce contexte a-t-il freiné l'élan sur le terrain ?**

**Pierre Ribaute :** Même si cette première année a été percutée par une crise sans précédent par sa durée et son ampleur, le changement de trajectoire impulsé par Impact 2023 est bien au rendez-vous. La prise de conscience est là, dans l'appropriation de la raison d'être et de la performance plurielle. La crise sanitaire est d'ailleurs venue rappeler à quel point nos activités de base sont essentielles. Nous avons su en assurer la continuité tout en nous positionnant pour offrir de nouveaux services, mais surtout en prenant des engagements de résultats.

**En tant que relais « métiers », comment allez-vous concentrer davantage vos efforts ?**

**P.R. :** Avoir un impact, c'est avant tout concentrer son énergie sur les enjeux prioritaires. Nous avons donc, avec nos business units, mené en 2020 un travail de focalisation sur nos actifs clés dans tous nos métiers et toutes nos géographies. Il s'agit de contrats et de sites qui représentent environ 10% de nos actifs et un quart de notre chiffre d'affaires. L'objectif étant que, sur ces actifs, tout le monde avance de façon globalement coordonnée, donc impactante, afin d'identifier les leviers d'amélioration de notre performance dans différents domaines : digital, santé-sécurité, consommations énergétiques, maintenance, etc. Le tout en tenant compte du cadre contractuel propre à chaque actif.

**« Avoir un impact, c'est avant tout concentrer son énergie sur les enjeux prioritaires. »**

**Impact 2023 vise aussi à accélérer le changement. Avancer plus vite, est-ce un risque ?**

**P.R. :** Disons qu'il y a certains enjeux liés à cette accélération qu'il convient de bien anticiper. Par exemple, en ouvrant de nouveaux sites et en réalisant des acquisitions, nous devrions avoir doublé notre activité déchets dangereux dans les trois ans qui viennent. Bien sûr, cette forte croissance n'est pas anodine : c'est pourquoi, par exemple, nous avons renforcé notre politique de gestion des risques industriels pour ce business en mobilisant notre communauté métier sur ce sujet.

**Qu'en est-il des solutions de demain ?**

**P.R. :** Là encore notre objectif est de nous assurer, en tant que relais « métiers » de la direction Stratégie et Innovation, que nos équipes travaillent bien sur les thématiques qui auront de l'impact. Et le rôle du terrain est central : c'est à partir de l'expérience de nos business units que nous étoffons nos connaissances sur un sujet porteur (par exemple la valorisation des déchets en protéines animales) et estimons son potentiel de développement à grande échelle. En 2020, nous avons également revu notre programme de Recherche & Innovation afin de concentrer nos ressources sur des solutions technologiques déployables d'ici à 2023. Et nous actualiserons ce travail de priorisation en fonction des enjeux commerciaux et opérationnels en 2021.

(1) À compter du 1<sup>er</sup> juin, Pierre Ribaute est nommé Directeur de la zone Eau France.

## ACCROÎTRE LA PERFORMANCE DE NOS CLIENTS POUR PLUS D'IMPACT

En 2020, partout dans le monde, et malgré la pandémie, Veolia a remporté de beaux succès commerciaux. Le Groupe met son expertise au service d'industriels et de collectivités pour accroître leur performance et réduire leur empreinte environnementale.



### ÉTATS-UNIS

Quand des pales d'éoliennes trouvent une seconde vie dans la fabrication de ciment : GE Renewable Energy a signé avec Veolia en décembre 2020 un accord, le premier du genre dans l'industrie éolienne aux États-Unis, pour recycler les pales de ses éoliennes terrestres. Les lames, composées principalement de fibres de verre, seront déchiquetées dans une usine de Veolia au Missouri et traitées en utilisant une solution de co-traitement qui a déjà prouvé son efficacité en Europe. À la clé : une réduction de 27% des émissions de CO<sub>2</sub>.

### ALLEMAGNE

Pfizer a confié à Veolia le traitement des eaux de rinçage des médicaments produits sur son site de Fribourg en Allemagne. Le contrat prévoit d'éviter le transport de plus de 3 000 m<sup>3</sup> d'eaux usées par an, permettant ainsi une réduction de l'empreinte carbone des activités de Pfizer équivalente à 460 tonnes de CO<sub>2</sub> par an.

### RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

Veolia, qui exploite déjà le réseau de chauffage urbain de Prague Rive Gauche, renforce sa présence dans la capitale tchèque avec l'exploitation du réseau de Prague Rive Droite grâce à la reprise de la société Pražská Teplárenská – PT. Cette opération représentera à terme un chiffre d'affaires annuel estimé à 230 millions d'euros.

### FINLANDE

C'est un partenariat de long terme qui a débuté entre Veolia Nordic et BASF avec la signature en mai 2020 d'un contrat pour la conception, la construction et le financement par Veolia d'une centrale (vapeur, eau et air comprimé) destinée à alimenter la future usine de fabrication de batteries lithium-ion de BASF sur le site d'Harjavalta, en Finlande. Pour réduire l'empreinte environnementale, la centrale récupérera l'énergie d'autres sites industriels du parc d'activité d'Harjavalta.

### CÔTE D'IVOIRE

L'agglomération de Bouaké, seconde ville de Côte d'Ivoire, compte plus de 1,5 million d'habitants. Pour répondre à la croissance de la demande en eau et sécuriser de manière durable l'approvisionnement, Veolia s'est vu confier avec le groupe PFO les travaux de construction d'une usine de traitement d'eau potable. En 2018, la ville avait connu une situation de crise aiguë en raison de l'assèchement de sa principale source d'approvisionnement en eau potable, le lac du barrage de la Loka.

### ITALIE

Veolia a signé avec la ville de Tarente un contrat de fourniture de services énergétiques pour l'entretien des installations électriques et thermiques, la maintenance des systèmes de chauffage, climatisation, électricité, eau et incendie, ainsi que la modernisation des installations technologiques et l'optimisation du rendement énergétique de 67 établissements scolaires. Il permettra d'éviter le rejet de 4933 tonnes de CO<sub>2</sub> par an, soit la capacité d'absorption annuelle de 822 hectares de forêt.

### FRANCE

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2020, Veolia intervient pour la maintenance des climatiseurs, groupes froids, chaudières et brûleurs, la maintenance des bâtiments et infrastructures, la production d'énergies et de fluides, le traitement des eaux et des effluents, et la gestion des courants faibles du site de PSA à Caen. Ce nouveau contrat, démarré avec succès en plein confinement, vient renforcer le partenariat stratégique que Veolia entretient avec le groupe PSA depuis plus de quinze ans.

### CORÉE DU SUD

Pendant la pandémie de Covid-19, Veolia Corée a renouvelé deux contrats significatifs dans le secteur de la pétrochimie. Le premier, pour une durée de vingt ans, sur un site de SEETEC, pour le traitement de l'eau, la production d'eau pour la tour de refroidissement, d'eau déminéralisée et d'eau potable. Le second, pour une durée de quinze ans, avec Kumho Petrochemical.



## PLUS D'IMPACT

# PAR L'INNOVATION

Comment traiter ou recycler les déchets pour lesquels il n'existe pas encore de solution ? Mieux préserver les ressources, l'état de la planète et la santé de ses habitants ? Aller plus vite vers un monde décarboné ?... Pour relever les défis non encore résolus, Veolia accélère et concentre ses efforts d'innovation.

La moitié des solutions nécessaires à la transformation écologique restent aujourd'hui à inventer. Pour accélérer leur découverte, Veolia a choisi de concentrer ses efforts autour de six grands domaines :

- diminuer les conséquences du dérèglement climatique (raréfaction de l'eau, crues, sécheresses, inondations, canicule...);
- préserver les ressources naturelles (eaux, métaux, gaz, minéraux, charbon, végétaux);
- développer/généraliser des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement (irrigation raisonnée, agriculture urbaine, compostage et traçabilité des déchets, production d'engrais à partir de déchets);
- réduire l'impact des nouvelles pollutions sur la santé (air intérieur, micropolluants présents dans l'eau...);
- donner l'accès à une énergie décarbonée;
- optimiser la gestion des ressources naturelles grâce au digital et à l'intelligence artificielle.



## 300 M€

CONSCRÉS À L'INNOVATION  
DANS LE PLAN IMPACT 2023



### Le digital, pour des citoyens impliqués

Des initiatives ont été lancées en 2020 dans ces différents domaines. En France, Veolia (avec la start-up Publidata) propose une nouvelle offre destinée aux collectivités pour leur permettre de mieux communiquer sur le tri et la gestion des déchets – notamment en cas de confinement – au bénéfice des citoyens. Grâce à « Widget Information Déchets », capable de s'intégrer à n'importe quelle page Web ou application mobile, l'habitant peut visualiser d'un coup d'œil la liste exhaustive des services de sa collectivité : collectes en porte-à-porte, prises de rendez-vous pour le ramassage des encombrants, horaires des déchetteries, consignes de collecte, règles de tri... cela en fonction de sa localisation pour lui épargner de chercher à comprendre des tournées et zones de collecte complexes.

### Innover pour anticiper les défis

En Inde, le Groupe a formé une joint-venture avec Carbon Clean, société leader dans les technologies de capture et de séparation du dioxyde de carbone, pour développer deux projets, l'un de stockage de carbone, l'autre de biogaz comprimé. En Chine, les équipes de Veolia ont lancé une plateforme numérique d'enchères inversées dédiée aux appels d'offres et fondée sur la technologie blockchain. Au cœur de la crise sanitaire, cette innovation a permis d'assurer intégralement en ligne les appels d'offres, évitant ainsi tout risque de rupture des transactions.

### Comment l'innovation de Veolia peut-elle soutenir la transformation écologique ?

**Claire Falzone :** Tout d'abord en étant focalisée sur des enjeux qui ont un impact pour la planète. Cela suppose de structurer notre stratégie et de prioriser les sujets pour accélérer là où c'est utile et nécessaire. Ce travail a été fait en 2020 autour de la question : qu'est-ce que l'innovation environnementale chez Veolia ? Nous avons passé en revue notre pipeline de projets et nos ressources pour les réallouer à six grandes thématiques d'innovation (lire p. 22). Pour 2021, nos trois sujets prioritaires sont ceux qui répondent aux besoins les plus urgents exprimés par nos clients : la qualité de l'air, la capture du carbone et la bioconversion.

### Quelles sont les sources de l'innovation ?

**C.F. :** Elles sont multiples : nous travaillons de façon partenariale avec le monde académique et industriel, et avec un écosystème de start-up. Mais ce sont aussi nos clients qui stimulent notre innovation et se tournent vers nous pour trouver des solutions à leurs problématiques : en France, par exemple, l'activité Recyclage et Valorisation des déchets est très mobilisée sur des sujets d'éco-conception.

### Rupture, utilité et R&D : les principaux marqueurs de l'innovation

Quelle perception a le grand public de l'innovation en France ? Veolia a confié à Elabe une étude<sup>(1)</sup> qui en apporte une définition : pour 91 % des personnes interrogées, l'innovation est « un produit ou un service qui crée des nouveaux usages ». 88 % pensent par ailleurs qu'elle « est utile, sert vraiment à quelque chose », et 87 % qu'elle « nécessite beaucoup de temps de recherche et de développement ». Autre enseignement : un Français sur deux voit en Veolia une entreprise capable de développer et proposer des solutions innovantes pour relever le défi des ressources, des pollutions et du dérèglement climatique.

(1) Étude menée en novembre 2020 auprès d'un échantillon représentatif de 1002 personnes.



INTERVIEW  
**CLAIRE  
FALZONE**

Directrice Innovation

« Générer un impact positif suppose de cibler nos efforts. »

### Veolia a créé en 2020 un comité Innovation. Quel est son rôle ?

**C.F. :** Présidé par Antoine Frérot, ce comité exprime clairement l'importance stratégique accordée à ces sujets. Tous les deux mois, il examine des projets d'investissement avec un prisme différent de celui des projets d'investissement classique en termes de risque et de retour sur investissement. Deux critères guident les décisions : les projets doivent être rentables pour être déployables à une certaine échelle, et leur impact doit être visible partout sur la planète.

# PLUS D'IMPACT GRÂCE AU DIGITAL

Outil transversal par excellence, le digital permet à Veolia de maximiser l'impact de ses solutions pour accélérer la transformation écologique grâce à une triple opportunité.



## Une opportunité pour les collaborateurs

80% des collaborateurs de Veolia sont sur le terrain. L'enjeu, pour les managers, est donc d'utiliser au mieux les outils digitaux pour maintenir la cohésion sociale et faire vivre la culture Veolia. Chez Veolia UK, plus de la moitié des collaborateurs, soit environ 9 000 personnes, n'avaient pas d'adresse e-mail et n'avaient donc qu'un accès limité à l'information. Lancée en 2019, l'application interne V-Source leur permet de consulter bulletins de salaire, actualités du Groupe et avantages sociaux. D'ici à 2021, chaque collaborateur disposera d'un identifiant digital, ce qui permettra d'élargir encore l'accès à l'écosystème digital de l'entreprise. En France, au Portugal ou en Amérique latine, de nouvelles habitudes de travail, plus collaboratives, plus agiles et plus digitales, comme les séminaires virtuels, ont été prises pendant la crise Covid-19 et perdurent aujourd'hui.

## Une opportunité pour l'exploitation

Pour les business units et les filiales de Veolia, la transformation digitale est aussi facteur d'optimisation de la performance opérationnelle. Filiale de Veolia et leader des solutions Internet des objets, Birdz a fusionné en 2020 avec FluksAqua. L'ambition : accélérer le passage entre applications et récupération des données pour délivrer

aux clients une offre de services plus intégrés, à forte valeur ajoutée. Les centres Hubgrade, présents dans l'ensemble des zones géographiques, sont des centres de solutions intelligentes pour le suivi, l'évaluation et l'optimisation des activités de Veolia et de nos clients. En rassemblant des données en temps réel, des analyses et l'expertise humaine, ils créent de nouvelles opportunités pour optimiser la gestion de l'eau, des déchets et des ressources énergétiques. Au Moyen-Orient, le tout premier centre d'hypervision pilotait 250 points connectés lors de son lancement en 2014. Aujourd'hui, ce chiffre dépasse les 15 000 points de collecte de données sur l'énergie, l'eau et les déchets. À Dubai, le centre Hubgrade 4.0 permet à Enova, filiale de Veolia et leader de l'énergie et des services multi-techniques, de fournir à ses clients des informations sur la gestion de leurs installations afin de garantir des économies d'énergie et d'assurer le suivi des performances. Favorisant la collaboration entre ingénieurs et experts numériques au contact des clients, cette plateforme de surveillance intelligente permet une vue d'ensemble en temps réel et une optimisation des activités de maintenance.

## Une opportunité pour la relation client

Enfin, la transformation digitale permet d'enrichir la relation de proximité avec les clients et prospects. De nombreuses BU utilisent déjà le Customer Relationship Management (CRM), et certaines développent un écosystème commercial entièrement intégré incluant leur site Internet, l'automatisation du marketing et la gestion de la relation afin de mieux connaître les clients et d'accélérer la génération de prospects via des canaux digitaux. Aux États-Unis, Veolia North America s'appuie sur la puissance de la data pour créer de nouvelles opportunités business. Des solutions digitales intelligentes – contenus personnalisés – sont proposées aux clients potentiels. Par exemple, en abordant un projet dans le secteur de l'énergie par une analyse des pratiques de facturation du client, Veolia North America a pu remporter le marché des services de facturation, d'analyse de l'efficacité et de lecture des sous-compteurs, puis, très vite, l'ensemble du contrat d'exploitation et de maintenance de ce réseau.



## Quelle est la contribution de la transformation numérique à Impact 2023 ?

**Estelle Brachlianoff :** C'est un formidable combustible et un levier pour atteindre nos objectifs : il ne peut pas y avoir de transformation écologique sans transformation numérique ! Bien sûr, le digital est un sujet d'innovation en soi et qui peut générer du chiffre d'affaires supplémentaire. Mais surtout la transformation digitale, en irriguant l'ensemble de nos segments stratégiques, nous permet de nous différencier, d'apporter davantage de valeur à nos clients, de faire évoluer nos façons de travailler et finalement d'améliorer notre performance opérationnelle en économisant les ressources naturelles. C'est un sujet multidimensionnel, et c'est pourquoi nous mesurons la progression de notre feuille de route digitale à partir des indicateurs de la performance plurielle.

## Précisément, où en est cette feuille de route ?

**E.B. :** Grâce à cette « Digital Roadmap », nous disposons d'un langage partagé dans l'ensemble du Groupe, ce qui nous permet de reproduire et d'adapter (*copy and adapt*) facilement les bonnes pratiques entre zones et business units. Nous en avons de plus en plus d'exemples : EnEffco®, l'amélioration énergétique pour l'industrie, a été développée en Allemagne puis exportée en Hongrie, en Corée du Sud ou au Portugal. Le portail client développé au Royaume-Uni a été adapté et repris par l'Amérique latine.

**ESTELLE  
BRACHLIANOFF**  
Directrice générale adjointe de Veolia,  
en charge des opérations

« Le digital, c'est  
un « Veolia augmenté »  
et la possibilité d'aller  
un cran plus loin. »

## Et maintenant ?

**E.B. :** Avec nos 65 centres Hubgrade de pilotage intelligent, nous avons commencé par développer des outils pour améliorer la performance de nos propres actifs. Aujourd'hui, nous proposons de nouveaux services à valeur ajoutée qui répondent aux attentes de nos clients, intégrant de l'analyse prédictive ou de l'intelligence artificielle. Cette transformation nous fait évoluer vers un Veolia « augmenté ». Non seulement nous capitalisons sur plus de cent cinquante ans d'expérience, mais, grâce au digital, nous allons un cran plus loin.

# PLUS D'IMPACT EN CRÉANT, AVEC SUEZ, UN CHAMPION MONDIAL DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

Taille critique, complémentarité des géographies et des expertises, potentiel d'innovation : la construction avec Suez d'un champion mondial de la transformation écologique répond à l'urgence environnementale par une stratégie industrielle durable.

Annoncé fin août 2020, le projet d'un rapprochement avec Suez doit permettre – en complétant la palette des solutions proposées aux acteurs publics et privés pour réduire durablement leur impact environnemental – de s'engager plus efficacement dans la bataille écologique afin de la remporter plus rapidement.

## En démultipliant nos capacités d'innovation

Près de la moitié des solutions nécessaires pour gagner la bataille écologique d'ici à vingt ans sont déjà connues. Veolia et Suez ont développé beaucoup d'entre elles. Pour atteindre leur plein impact, elles doivent être dupliquées et généralisées, ce qui nécessite des investissements importants. D'autres solutions restent à inventer, par exemple pour capturer et réutiliser le carbone, ou bien pour recycler des déchets non encore traités. Pour déployer ou inventer ces solutions d'avenir, unir les forces des deux champions industriels français permettra d'aller plus loin, avec un retour sur innovation plus rapide et plus fort.



## En renforçant notre position sur le marché mondial

Les empreintes géographiques des deux groupes sont idéalement complémentaires : en Europe, Veolia est particulièrement bien implanté en Europe centrale et orientale, ainsi qu'au Royaume-Uni, tandis que les territoires historiques de Suez se trouvent en Espagne et en Europe du Nord. Hors Europe, où nos métiers connaissent une forte croissance, le Groupe doublerait de taille en Amérique du Sud et en Australie tout en renforçant significativement ses positions en Amérique du Nord et en Asie. La taille du nouvel ensemble permettra de maintenir un leadership français dans un secteur encore fragmenté, mais où la concurrence mondiale s'accélère.

## En créant davantage de valeur pour toutes nos parties prenantes

Pour la planète, le rapprochement des deux groupes signifiera l'accélération des solutions environnementales, dans leur identification comme dans leur mise en œuvre. Pour les salariés, ce nouvel ensemble offrira d'importantes perspectives d'évolution professionnelle et de multiples opportunités. La création de ce leader mondial apportera à l'ensemble des clients, collectivités et clients industriels, un ensemble complet de solutions pour réussir leur transformation écologique. Pour la société, ce Groupe renforcé maintiendra en France une filière d'excellence créatrice d'emplois et de valeur, susceptible d'emmener à l'export une chaîne de valeur conséquente allant des fournisseurs historiques aux start-up qui innovent dans nos métiers.

## **Un champion créateur d'emplois**

Veolia s'est engagé à ce que le projet de rapprochement n'ait aucun impact négatif sur l'emploi en France. Compte tenu des besoins grandissants dans ses activités, le Groupe n'aura pas de difficulté à tenir cet engagement. Malgré la crise économique engendrée par la situation sanitaire, Veolia continue de recruter : plus de 1 000 postes étaient à pourvoir fin 2020 dans toutes les régions de France.

Des emplois essentiels et utiles, ancrés dans les territoires et non délocalisables, comme par exemple ceux de la première usine de recyclage de batteries lithium-ion (utilisées dans les véhicules électriques et hybrides), implantée par Veolia en Moselle, à Dieuze, et dont la taille va rapidement tripler. De nouveaux sites industriels pilotes de ce type, de nouveaux emplois, de nouvelles filières d'apprentissage devraient ainsi se développer en France autour de la transformation écologique, avant d'essaimer dans d'autres zones et territoires d'implantation de Veolia.

# 1 000

POSTES À POURVOIR  
EN FRANCE  
(À FIN 2020)





3

CHAPITRE

Être l'entreprise de référence pour la transformation écologique, c'est...

# ÊTRE UN PARTENAIRE DE CONFIANCE



# MOBILISÉS ET SOLIDAIRES

## FACE À LA CRISE COVID-19

Partout dans le monde, les services délivrés au quotidien par Veolia répondent aux besoins essentiels des populations en eau, en énergie et en traitement des déchets. La pandémie de Covid-19 a plus que jamais mis en lumière le caractère essentiel de ces métiers.

Dès le début de l'épidémie et alors que de nombreux pays déployaient des mesures exceptionnelles pour freiner sa progression, Veolia a activé son plan de continuité, pays par pays et métier par métier. Objectif : garantir à la fois le maintien et la qualité de ses services, et la sécurité des collaborateurs. Pour éviter les contaminations entre salariés, les effectifs présents sur le terrain ont été réduits et, pour permettre aux équipes de travailler en sécurité malgré des conditions dégradées, toutes les mesures ont été prises : respect drastique des mesures d'hygiène, équipements de protection adaptés, distribution de masques, désinfection renforcée des véhicules et des matériels, mais aussi travail à distance et rotation des équipes.

### Plus que jamais essentiels

Partout, les collaborateurs ont fait preuve d'une grande agilité. En Chine, l'équipe de Veolia en charge du réseau de chauffage urbain de Jiamusi, a limité le nombre de visites physiques en transformant son réseau d'opérateurs téléphoniques en hotline pour résoudre à distance les problèmes des clients. En Italie, l'un des pays européens les plus touchés, quelque 3 000 collaborateurs de Siram se sont mobilisés sans relâche pour contribuer à l'ouverture de nouveaux lits dans les hôpitaux de Lombardie, du Frioul ou de Campanie. À Hong Kong, les équipes de Veolia ont travaillé d'arrache-pied pour maintenir, voire augmenter, la capacité des salles d'isolement à pression négative du Princess Margaret Hospital, indispensables pour préserver de la contamination les patients non Covid-19 et les personnels soignants.

### Traiter les déchets infectieux

Crise sanitaire et confinement ont mis de nombreux pans d'activité à l'arrêt ou au ralenti. Les hôpitaux, cliniques et établissements de santé ont au contraire dû faire face à l'afflux des patients Covid-19, avec notamment pour



conséquence une explosion des chiffres de collecte et de traitement des déchets d'activités de soins à risques infectieux (DASRI), masques, gants, charottes ou blouses à usage unique. En France, où le volume de ces déchets a augmenté de 60% dans certains hôpitaux du Grand Ouest ou d'Île-de-France, les équipes ont fait face dans l'urgence. L'unité opérationnelle de Veolia dans le Loiret est passée de 8 à 15 chauffeurs pour collecter environ 300 bacs par jour, contre 160 en moyenne en temps normal.

### L'accès à l'eau, clé de la protection sanitaire

En mai 2020, le Bangladesh comptait, après l'Inde et le Pakistan, le plus grand nombre de cas de coronavirus en Asie du Sud. L'équipe de Grameen Veolia Water (GVW) s'est donc organisée pour continuer de fournir à 4 000 personnes connectées à son réseau une eau de qualité conforme aux normes de l'OMS, grâce à des connexions privées, essentielles pour permettre aux familles d'avoir accès à l'eau depuis chez elles et d'appliquer les mesures de distanciation sociale.



### CAMEROUN

La Fondation Veolia a accompagné la municipalité de Bangangté avec un programme pour faciliter l'accès à l'eau, renforcer les équipements et le personnel des hôpitaux, soutenir les agriculteurs locaux, fournir des paniers alimentaires et proposer aux jeunes sans emploi de travailler pour la fabrication de savon.



### FRANCE

Le Campus de Jonage, centre de formation Veolia dans la métropole de Lyon, a mis à disposition 55 logements individuels pour les populations fragiles afin de leur donner accès à des conditions d'hygiène élémentaire, indispensables à la prévention du Covid-19.



### HONGRIE

Veolia a fait un don à la clinique de la ville de Szeged de matériel médical – pompes à perfusion, appareils de bronchoscopie et d'électrocardiogramme – dont 400 patients ont bénéficié.



### ÉQUATEUR

150 000 familles ont bénéficié de 3 000 m<sup>3</sup> d'eau gratuite par jour dans le cadre du Sinai Water Project, et 1 500 paniers alimentaires ont été distribués par Veolia aux familles les plus démunies à Guayaquil.



### COLOMBIE

5 000 m<sup>3</sup> d'eau potable ont été distribués gratuitement dans les zones d'habitation à l'accès difficile.



### RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

À Prague, les employés de Veolia ont distribué des déjeuners aux personnes âgées et aux hôpitaux. Le Groupe a fourni 15 000 équipements de protection aux hôpitaux et aux foyers pour personnes âgées. Les employés ont cousu 4 500 masques de protection.

Retrouvez les équipes de Veolia « En premières lignes » sur YouTube

# SOLIDAIRES



Réunion de la cellule de crise, en mars 2020, avant la disponibilité des masques.



### Veolia aux côtés de ses clients

Lors du premier pic de la pandémie, pendant le confinement, de nombreux industriels ont dû stopper leurs installations ou continuer à les faire fonctionner en mode dégradé. Lorsque la reprise a été possible, il était impératif que les équipements critiques (chaudières, turbines, tours de refroidissement, échangeurs de chaleur, installations de traitement des eaux usées, production d'eau de process...) redémarrent très rapidement et en toute sécurité. Grâce à Hydrex® Chemical solutions, une gamme complète de services d'audit, d'évaluation des risques (corrosion, encrassement, développement bactériologique, risque de légionelle...), de monitoring et de programmes de traitement chimique, Veolia, au moment du déconfinement, a pu

accompagner industriels et collectivités pour une reprise dans des conditions de sécurité optimales. Ce fut le cas en Chine notamment, où l'usine pétrochimique Sinopec de Yanshan, près de Pékin, et l'usine de pneus Michelin, près de Shanghai, ont pu s'appuyer sur des équipes locales très réactives. Au Royaume-Uni, où de nombreuses déchetteries avaient été fermées – avec pour conséquence des dépôts sauvages de déchets recyclables, encombrants ou dangereux –, le gouvernement a révisé ses directives pour considérer les déchetteries comme des services essentiels. S'appuyant sur son expertise, Veolia a défini des recommandations d'organisation et de logistique, mises à disposition des autorités locales pour les aider à réussir la réouverture des déchetteries, que celles-ci soient ou non gérées par Veolia.

### Des solutions nées de la crise

La pandémie a fait naître de nouveaux besoins auxquels le Groupe s'est attaché à répondre rapidement. L'anticipation des risques est devenue un enjeu majeur pour les territoires. Lancée fin 2020, l'offre Vigie-Covid-19 propose un outil innovant aux collectivités. Les eaux usées étant un possible indicateur des épidémies virales, cette innovation, qui utilise la méthode PCR (Polymerase Chain Reaction), permet de suivre l'évolution de l'épidémie à travers des relevés hebdomadaires des traces de matériel génétique du coronavirus SARS-CoV-2 dans les eaux usées collectées à la station d'épuration. La désinfection des espaces intérieurs pour restaurer la confiance des salariés et des visiteurs est aussi devenue une préoccupation essentielle, indispensable pour permettre la reprise des activités dans des conditions sanitaires maîtrisées. L'offre sur mesure « Désinfection Covid-19 » est destinée aux immeubles de bureaux, de logements, aux équipements recevant du public, mais aussi aux commerces, aux transports en commun et aux sites industriels ou de BTP qui peuvent, selon leurs besoins, opter pour des techniques de nébulisation, pulvérisation ou bionettoyage. Par ailleurs, dans plusieurs pays, notamment en Amérique latine, Veolia est également intervenu pour la désinfection et la pulvérisation d'espaces extérieurs.

### **Anticiper et suivre le risque de Covid-19**

Dès le début de la pandémie, la cellule de crise du Groupe s'est mobilisée pour anticiper et s'adapter en formant une unité dédiée à la projection des actions de moyen et long termes (de deux à dix-huit mois), pilotée par la direction de la stratégie et la direction des risques. Cette cellule d'anticipation a mis en place un diagnostic hebdomadaire sur la situation du marché et un tableau de bord (indicateurs de suivi de propagation du virus et mesures gouvernementales) afin de suivre l'évolution de la pandémie dans les géographies où Veolia est implanté. Elle a également accompagné les zones et les BU de Veolia pour anticiper les actions à mettre en œuvre en fonction des phases de propagation du virus (check-list des actions prioritaires et documents associés).

# DE LA MAÎTRISE DES RISQUES

## À L'IDENTIFICATION D'OPPORTUNITÉS NOUVELLES

La maîtrise des risques accompagne au quotidien la stratégie de Veolia. Pour les identifier, les hiérarchiser et les maîtriser, le Groupe déploie une méthode spécifique qui lui permet aussi de convertir ces risques en opportunités.



des risques sont évalués afin de déterminer, en collaboration avec les directions fonctionnelles et opérationnelles, la feuille de route à suivre pour qu'un risque se transforme en une opportunité.

### Accompagner la transformation de l'entreprise pour atteindre les objectifs de performance plurielle

En 2020 et 2021, la direction des risques accompagne, sur chaque axe de la performance plurielle, les directions en charge du pilotage pour définir les risques, les niveaux de maîtrise actuellement en place et déterminer les actions à mettre en œuvre pour atteindre l'ambition fixée pour 2023.

### Une approche commune et homogène pour toutes les entités du Groupe

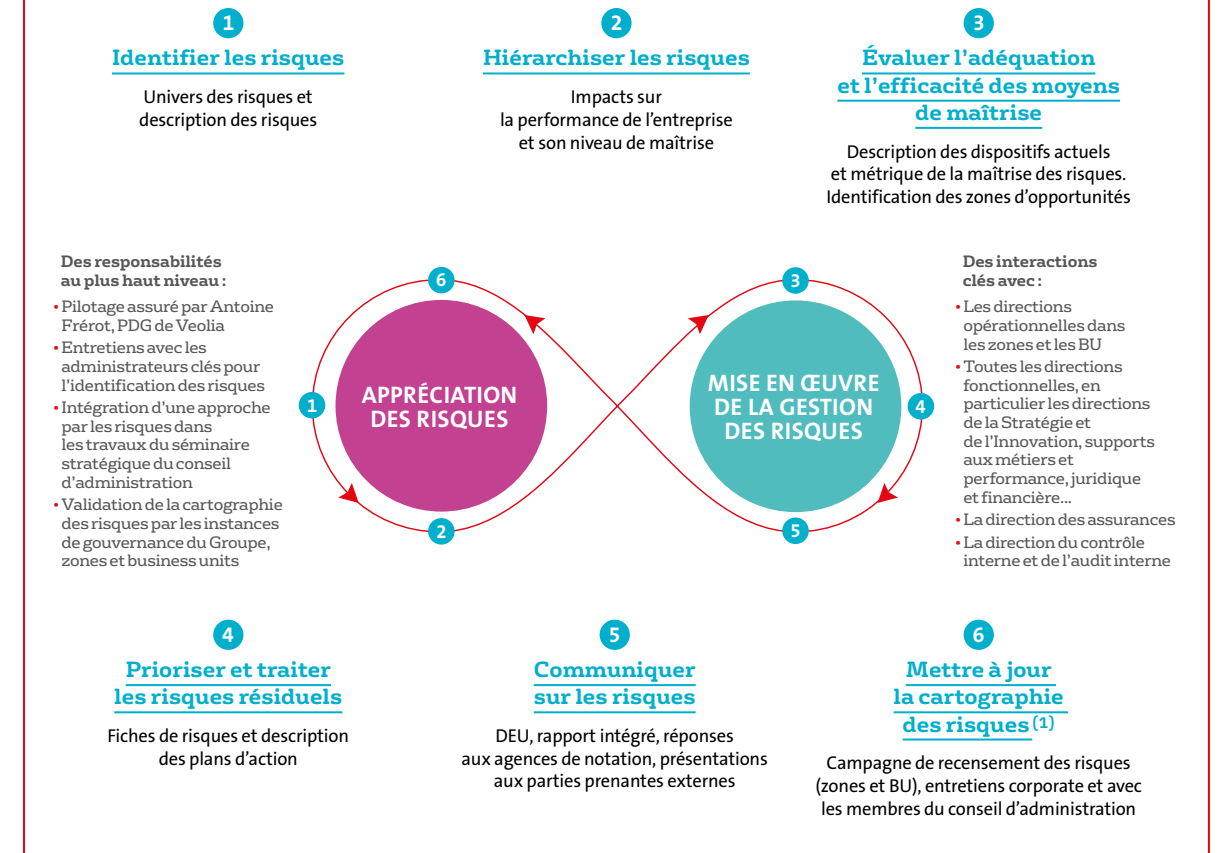
La direction des risques anime le dispositif de gestion des risques avec son réseau de risk managers présent au sein des zones et des business units. Pour en renforcer la gestion homogène, un processus commun d'identification et de hiérarchisation des événements susceptibles d'empêcher le Groupe d'atteindre ses objectifs a été déployé partout dans le Groupe. Un outil et une méthodologie communs à l'ensemble du réseau assurent ainsi la consolidation des risques majeurs par zone et par business unit.

### De l'identification à la maîtrise des risques, un processus d'amélioration continue

À chaque étape de son processus d'identification et de gestion des risques, Veolia a développé une approche spécifique à ses activités. Elle singularise sa méthodologie et la rend d'autant plus robuste en s'appuyant sur cinq critères objectifs : gouvernance, organisation, processus et contrôles, formation, évaluations. Les dispositifs de maîtrise



## GESTION DES RISQUES



**NATHALIE RACHOU**  
Administratrice de Veolia

« En tant qu'administratrice de Veolia depuis 2012, j'ai pu observer des évolutions, chaque année, dans les cartographies des risques et dans l'attention accordée à l'anticipation, d'une part, et à la maîtrise des risques, d'autre part. Ces évolutions sont d'autant plus satisfaisantes que la gestion des risques est indissociable de la mise en œuvre de la stratégie du Groupe et de l'exécution de son plan pluriannuel de performance plurielle, Impact 2023.

Les exercices de cartographie des risques et de gestion de crise sont parfois perçus comme "théoriques" et décorrélés de situations concrètes. La crise sanitaire a en effet

été une sorte de "crash test", permettant de démontrer concrètement que l'anticipation des risques et la mise en œuvre d'actions de prévention et de protection en amont sont des éléments clés dans la capacité du Groupe à gérer une crise, quelle qu'en soit la nature.

Les outils de gestion des risques tels que le suivi de la dispersion du virus et les actions prioritaires pour assurer la continuité d'activité en fonction des phases pandémiques sont une bonne illustration. Sur l'exercice 2020, les évolutions initiées sur la maîtrise des risques confirment, une fois de plus, l'amélioration continue

du dispositif pour faire le lien entre les risques et les plans d'action à mettre en œuvre.

En tant que présidente du comité des comptes et de l'audit, je suis, chaque année, étroitement associée, avec les administrateurs du Groupe, à la cartographie des risques, et je constate que le dispositif de gestion des risques de Veolia est devenu un véritable tableau de bord tant pour les instances de gouvernance que pour les opérationnels. Par exemple, le Groupe a été amené à le faire évoluer pour considérer les impacts sur un périmètre élargi avec la prise en compte des indicateurs extra-financiers. »

(1) La cartographie des risques du groupe Veolia figure dans le document d'enregistrement universel en page 80.

**46,5 %**

DES FORMATIONS  
PORTENT SUR LA SÉCURITÉ

**67,7 %**

DES EMPLOYÉS  
ONT REÇU UNE FORMATION  
SÉCURITÉ DANS L'ANNÉE

**10 %**

DU BONUS  
DES CADRES DIRIGEANTS  
EST CONDITIONNÉ À L'ATTEINTE  
DES OBJECTIFS SANTÉ-SÉCURITÉ

# SANTÉ ET SÉCURITÉ

FAIRE TOUJOURS MIEUX

Pour Veolia, le « zéro accident » est à la fois un objectif concret et un levier de performance qui mobilisent tous les échelons de l'organisation de l'entreprise.



la législation locale en la matière. Enfin, le Groupe s'est doté d'un référentiel de management et d'un centre d'excellence pour échanger sur les bonnes pratiques.

## Covid-19 : la protection des collaborateurs avant tout

Face au risque épidémique, Veolia a assuré à ses salariés, confrontés à une situation de stress professionnel, un réel accompagnement. Le Groupe leur a fourni dans les meilleurs délais des équipements de protection individuelle – notamment des masques chirurgicaux – en tenant compte des risques de chaque situation de travail. Pour faire comprendre et partager les gestes barrières indispensables à la sécurité sanitaire, un dispositif de communication interne a été déployé sur tous les sites. Enfin, le Groupe est allé au-delà de la réglementation en proposant à ses salariés et aux personnels extérieurs travaillant sur ses sites, des tests PCR, sur la base du volontariat. (Lire aussi p. 30 et p. 31)

## Une campagne 2020 axée sur les comportements

Pour la 6<sup>e</sup> édition de sa Semaine mondiale de la santé et de la sécurité au travail, le Groupe a choisi d'agir sur les comportements avec la campagne « Ce que tu vois n'est pas ce que je vois ». Dans tous les sites, les managers ont pu s'appuyer sur un « Jeu de perception », une bibliothèque d'images

et de réponses répertoriant 350 situations dangereuses dans les activités du Groupe. Objectif : aider les équipes à identifier leurs comportements inconscients. Ce jeu était complété par une vidéo sur l'importance de la perception en matière de sécurité.

L'abaissement du taux de fréquence des accidents du travail pour parvenir, à l'horizon 2023, à un taux de 5 sur l'ensemble du périmètre du Groupe, figure parmi les indicateurs de la raison d'être. Pour atteindre cet objectif, Veolia s'appuie sur plusieurs leviers.

L'engagement managérial est total, à tous les échelons du Groupe, sous l'impulsion du Président-directeur général et du comité exécutif, et avec une attention spécifique portée aux business units les moins performantes.

La santé et la sécurité sont par ailleurs le premier sujet abordé lors des business reviews avec les zones ou des séminaires internes. Auprès des collaborateurs, la communication et le dialogue sont permanents, avec de grands rendez-vous annuels lors de la Semaine mondiale de la santé et de la sécurité au travail, et des formats de proximité comme les « causeries » sécurité.

La performance est suivie et contrôlée à travers des indicateurs Groupe harmonisés, quelle que soit

# ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ

SANS CONFIANCE,  
PAS DE PERFORMANCE

En 2020, Veolia a réaffirmé ses engagements en matière d'éthique et de conformité, en ligne avec sa raison d'être. Son ambition : mobiliser toujours plus ses collaborateurs en faveur du respect de valeurs et principes essentiels.

Favoriser les conditions d'une éthique au quotidien constitue l'un des axes majeurs de la stratégie de Veolia. Sources de confiance et de valeur pour chacune des parties prenantes du Groupe, l'éthique et la conformité s'avèrent indispensables au développement, à la performance et à l'attractivité de ce dernier.

## Une campagne mondiale

Depuis sa création en 2018, la direction de la conformité de Veolia travaille à développer et à renforcer la culture de la conformité au sein du Groupe. En 2020, afin de mobiliser l'ensemble des collaborateurs, la direction a intensifié ses efforts en lançant de manière conjointe avec le comité d'éthique une campagne mondiale de sensibilisation. Baptisée « Éthique et Conformité : sans confiance, pas de performance », celle-ci est centrée sur les bénéfices qu'apporte le respect des règles et standards d'éthique et de conformité. Elle met également l'accent sur l'implication nécessaire de chaque collaborateur, quels que soient ses missions et le lieu où elles sont exercées. La campagne s'appuie sur un large dispositif : affiches, kit d'information pédagogique sous forme de bandes dessinées, kit d'animation de réunion pour les managers, vidéo, etc. Le coup d'envoi en a été donné le 9 décembre 2020, date de la Journée internationale de lutte contre la corruption initiée par les Nations unies.

## Accompagnement et suivi

Une campagne d'information sur les principales situations à risque susceptibles d'être rencontrées dans l'exercice des activités sera également relayée localement en 2021 par les managers auprès de leurs équipes. Des indicateurs du déploiement de cette démarche seront consolidés afin de les faire valoir auprès des différentes parties prenantes et de répondre aux éventuelles interrogations des autorités de contrôle.



PLUS DE  
**650**

RÉUNIONS D'ANIMATION  
PAR LES MANAGERS  
(À FIN JANVIER 2021)



Être l'entreprise de référence pour la transformation écologique, c'est...

4

CHAPITRE

CRÉER DE LA VALEUR  
POUR TOUTES

# NOS PARTIES PRENANTES



## CRÉER DE LA VALEUR POUR LA PLANÈTE

En 2020, Veolia a encore renforcé son engagement en faveur de la planète. L'ambition : aller plus loin et plus vite en alignant vision stratégique et leviers opérationnels.

Les entreprises sont de plus en plus sollicitées par les investisseurs sur l'alignement de leur stratégie avec les objectifs de l'accord de Paris. Afin d'y répondre, Veolia s'est engagé dans une revue de son plan stratégique Impact 2023, en utilisant les outils d'analyse par scénarios appliqués aux problématiques du dérèglement climatique. Cette étude a permis de quantifier leur impact de manière systématique dans la cartographie des risques du Groupe et de les financiariser. Le choix des scénarios de transition a intégré les plans de relance mis en œuvre après la première vague de la pandémie de Covid-19 dans les géographies sur lesquelles le Groupe opère (ces plans donnent en effet une part importante aux financements des activités de transition bas carbone, en Europe comme en Asie). Le comité de pilotage interne – sous présidence du sponsor Climat au comité exécutif et intégrant des représentants des directions stratégie et développement durable, et des directeurs des principales BU – a retenu une quinzaine d'opportunités business et une dizaine de risques qui sont intégrés dans la revue du planning stratégique. En 2020, Veolia a renouvelé son engagement au sein de Act for Nature, une initiative qui vise à créer une véritable dynamique collective autour de la protection

de la biodiversité. Dans le cadre de sa raison d'être, le Groupe a formalisé un plan d'action 2020-2023. Il s'est engagé à amplifier son action, notamment en déployant à large échelle sur ses sites et pour ses clients ses différents outils (Ecological, le Guide de gestion écologique, la charte espaces verts...), en mettant en place un outil d'empreinte biodiversité et en renforçant la mise en œuvre des plans d'action dans sept pays à fort enjeu : la France, le Royaume-Uni, l'Allemagne, l'Australie, la Chine, la Pologne et les États-Unis.

### Une deuxième vie pour les batteries

D'ici à 2030, le nombre de véhicules électriques en circulation dans le monde devrait passer de 8 à 116 millions. Aujourd'hui, les composés utilisés pour fabriquer les batteries lithium-ion de ces véhicules sont largement importés. Pour développer leur recyclage et leur fabrication en France, Veolia a créé en 2020 avec Solvay un consortium d'économie circulaire qui mobilise les meilleures technologies et compétences des deux partenaires. Une filiale de Veolia, Euro Dieuze Industrie, a déjà développé un procédé hydrométallurgique permettant la récupération des métaux précieux contenus dans les batteries.

### La plus grande capacité de gaz vert en Europe

Veolia et Waga-Energy ont annoncé en 2020 la construction en Île-de-France d'une WAGABOX®, au sein du centre de stockage de déchets de Claye-Souilly. À partir de 2022 et pour quinze ans, cette unité de valorisation du biométhane issu des déchets enfouis produira 120 GWh de gaz par an, ce qui en fait le second plus gros projet en France et la plus grande capacité de production de gaz vert à partir d'une installation de stockage de déchets non dangereux en Europe. Capable d'alimenter en biométhane 20 000 foyers franciliens, le site participera à la boucle énergétique locale et, avec 25 000 tonnes de CO<sub>2</sub> évitées par an, à la transformation écologique de la région.

### La formation, clé de la compréhension des enjeux

Dans le cadre de son plan Impact 2023, Veolia a pris des engagements fermes de réduction de son bilan carbone et de celui de ses clients. Pour aider ses managers à porter cet objectif de performance, le Groupe a créé un module d'e-learning dédié, « Agir pour la planète – Les enjeux du dérèglement climatique ». Cette formation obligatoire présente les principaux enjeux du dérèglement climatique global, les engagements de Veolia et les meilleurs leviers pour accompagner équipes, clients ou fournisseurs dans leur transition écologique.



25 000

TONNES DE CO<sub>2</sub>  
ÉVITÉES PAR AN

ET

20 000

FOYERS FRANCILIENS  
ALIMENTÉS EN BIOMÉTHANE  
GRÂCE À LA WAGABOX®  
À PARTIR DE 2022

### Des performances reconnues dans plusieurs classements de référence

- Sélection dans les indices boursiers DJSI (Dow Jones Sustainability Index) monde et Europe, FTSE4Good et Euronext Low Carbon Europe 100
- Statut d'excellence « Prime » accordé par l'agence ISS-ESG avec la note B (décembre 2020)
- Note A- obtenue aux questionnaires CDP Climate Change 2020 et CDP Water Security 2020
- Dans le top 3 %, depuis mars 2020, des entreprises évaluées par EcoVadis, prestataire d'évaluations RSE de la chaîne d'approvisionnement (Veolia évalué en tant que fournisseur)

# CRÉER DE LA VALEUR POUR LA SOCIÉTÉ

La contribution de Veolia ne se réduit pas aux services et produits fournis dans les territoires. Partout où le Groupe est implanté, son empreinte socio-économique, directe et indirecte, est bien plus large.

En 2018, Veolia avait confié au cabinet Utopies une étude sur son empreinte socio-économique en France selon l'approche<sup>(1)</sup> Local Footprint®. 2019 a marqué un changement d'échelle, avec l'élargissement du périmètre de cette analyse à 51 pays, représentant plus de 98% de son chiffre d'affaires. En 2020, l'étude a été à nouveau conduite sur ce périmètre international. Cette démarche répond à une attente forte des territoires, qui souhaitent qu'une part croissante de la valeur ajoutée des produits et services de Veolia soit générée localement et participe ainsi au développement économique. Elle permet de quantifier et d'apporter la preuve des engagements locaux du Groupe (achats, emplois soutenus, fiscalité responsable...), au-delà de simples effets de communication. Elle offre aussi la possibilité de démontrer aux partenaires (investisseurs, collectivités locales, etc.) un retour local sur investissement. Enfin, cet effort de transparence répond également aux nouvelles exigences du reporting RSE (norme ISO 26000, impacts économiques directs, indirects, et pratiques d'achat tels que requis par le Global Reporting Initiative, article 225 du Grenelle 2, reporting intégré...).

## Permettre à tous l'accès aux services essentiels

L'accès à l'eau est particulièrement indispensable au bon respect des gestes barrières préconisés dans le cadre de la pandémie de Covid-19. Pour permettre aux personnes vivant dans la rue ou en habitat précaire (sans-abris, migrants, populations des squats et bidonvilles...) de se protéger, la Fondation Veolia s'est engagée au printemps 2020, avec Croix-Rouge insertion et avec l'ONG Solidarités International, pour produire et distribuer des kits sanitaires sur le terrain, en coordination avec Médecins du monde.

**1,1 M**

**D'EMPLOIS SONT SOUTENUS DANS LE MONDE PAR L'ACTIVITÉ DE VEOLIA**

**51 MDS€**

**DE CRÉATION DE RICHESSE DANS LE MONDE (CONTRIBUTION AU PIB)**

**30%**

**DE VALEUR AJOUTÉE DIRECTE DE VEOLIA**

**31%**

**DE VALEUR AJOUTÉE GRÂCE À LA CONSOMMATION DES MÉNAGES**

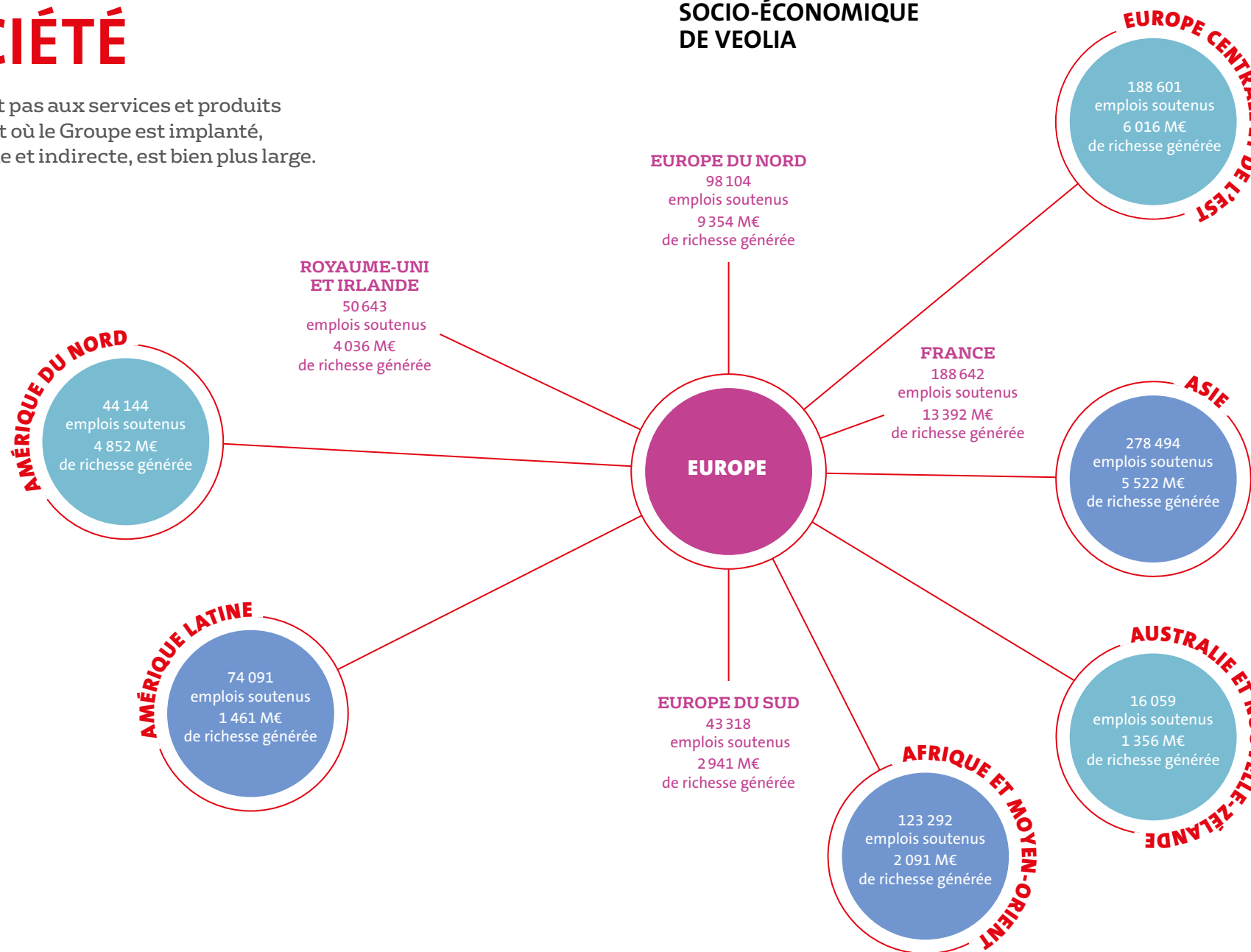
**26%**

**DE VALEUR AJOUTÉE CHEZ LES FOURNISSEURS**

**13%**

**DE CRÉATION DE RICHESSE VIA LA FISCALITÉ**

## EMPREINTE SOCIO-ÉCONOMIQUE DE VEOLIA



## Redistribution du chiffre d'affaires

Salaires versés aux collaborateurs, fiscalité, dividendes versés aux actionnaires, achats réalisés auprès des fournisseurs locaux, actions de mécénat... Le chiffre d'affaires généré par Veolia crée de la valeur pour les territoires grâce à différents mécanismes redistributifs.

**26 010 M€**  
DE CHIFFRE D'AFFAIRES

### SALARIÉS

Salaires  
6 192,9 M€

### ACTIONNAIRES

Dividendes  
426 M€

### FOURNISSEURS

Achats et autres  
16 658,1 M€

### ÉTATS ET COLLECTIVITÉS

Impôts et taxes  
2 302 M€

### BANQUES

Frais bancaires nets  
414,4 M€

### ASSOCIATIONS ET COMMUNAUTÉS

Parrainage, mécénat, sponsoring  
16,6 M€

(1) En reproduisant de manière très réaliste le fonctionnement d'une économie locale, Local Footprint® permet de comprendre comment un territoire réagit à des flux monétaires mais aussi d'identifier des pistes de travail pour optimiser les retombées (source : Utopies 2015).

## CRÉER DE LA VALEUR POUR LES SALARIÉS

Pour Veolia, créer de la valeur, c'est d'abord embarquer ses collaborateurs au service de la transformation écologique. C'est aussi préparer la relève en accompagnant au plus près l'insertion des générations montantes.



# 87%

**TAUX D'ENGAGEMENT  
DES COLLABORATEURS  
DE VEOLIA**  
(VS 79% BENCHMARK  
IPSOS SECTEUR)

### Écouter pour impliquer

Dans le contexte particulier de la pandémie, l'édition 2020 de l'enquête d'engagement « Voice of Resources » permet de tirer des enseignements quant à la mobilisation des collaborateurs. Le taux de participation de 70 %, en forte hausse de 12 points par rapport à 2019 (58 %), témoigne de l'engagement des 57 500 collaborateurs qui ont répondu massivement, en Chine, en Europe centrale et occidentale, en passant par le Maroc, l'Amérique du Nord et l'Argentine. Le Top 5000 des principaux managers du Groupe, noyau historique de cette enquête, a participé à 90 %, soit une progression de 8 points. L'enquête « Voice of Resources » s'est déroulée entièrement en digital (via QR Codes, applications, liens mobiles), avec une forte implication des managers de proximité.

### Former pour transformer

Le développement de tous nos salariés est un levier essentiel de la transformation écologique, qui passe nécessairement par une transformation des métiers. En 2020, pendant la crise du Covid-19, les programmes de formation de Veolia ont été adaptés grâce à une accélération de la digitalisation notamment, qui a permis de prendre le relais des formations en présentiel. L'Amérique latine a conduit une démarche globale de formation et d'engagement auprès de ses collaborateurs, via le digital.

### Renforcer la culture de la mixité

Veolia s'est donné pour objectifs de renforcer une culture de mixité dans ses métiers, et de féminiser sa gouvernance et son management. Deux programmes en particulier y contribuent : le réseau interne WEDO, qui compte aujourd'hui près de 3 000 membres dans plus de 40 pays, et le programme WIL (« Women in Leadership »), un dispositif de coaching à distance destiné à créer des opportunités d'évolution pour les femmes managers.

**OLIVIER CARLAT**  
Directeur du développement social et  
des relations de travail de Veolia

« Le taux d'engagement des collaborateurs, qui est l'un des indicateurs de notre raison d'être, a progressé de 3 points en 2020 pour s'établir à 87%. Les résultats obtenus sur la clarté des objectifs, la contribution utile, la fierté d'appartenance ou la projection dans le futur dessinent l'image d'une communauté Veolia confiante et impliquée, malgré les difficultés de 2020. À noter que 90 % des répondants de toutes les géographies ont positivement salué la gestion de la crise du Covid-19 par le Groupe auprès de ses collaborateurs. »



**Alternance,  
ne pas perdre  
les plus fragiles**

Alors que les jeunes ont été parmi les plus impactés par la crise sanitaire, Veolia fait partie des 20 grandes entreprises et organisations engagées pour une « grande rentrée de l'apprentissage », signataires fin août 2020 d'une tribune dans ce sens. Le Groupe a ainsi porté un effort particulier à la rentrée de septembre sur la continuité de l'accueil des alternants - notamment les plus fragiles en termes de parcours ou de maîtrise du digital - au sein du réseau des campus. Objectifs : éviter les décrochages observés lors du premier confinement et permettre à chacun de poursuivre la construction de son avenir professionnel au sein des équipes de Veolia.

# 2 000

**ALTERNANTS  
EN 2020 CHEZ VEOLIA  
EN FRANCE,  
CONTRE 1 800  
EN 2019**

### Préparer demain avec et pour les nouvelles générations

Veolia soutient l'engagement solidaire des nouvelles générations et leur facilite l'accès à ses métiers. Créé par la Fondation Veolia, en lien avec la direction des ressources humaines du Groupe, le Prix de la Solidarité étudiante récompense chaque année des projets innovants et solidaires. Trois associations d'étudiants ont été distinguées en 2020, chacune dans un domaine d'intervention de la Fondation. Parmi les lauréats : le projet Fichta des étudiants de l'École de management de Grenoble, un dispositif innovant destiné à promouvoir et récompenser le tri sélectif des déchets là où il est le moins bien respecté, c'est-à-dire dans les habitats collectifs. Depuis dix ans, la Veolia Summer School a formé 363 futurs diplômés de 142 universités et 33 pays. Veolia a été la première entreprise du secteur des services environnementaux à lancer son école d'été en 2010. Parmi ses objectifs : faire se rencontrer des jeunes talents du monde entier qui apportent leur culture et leur perception du monde ; sensibiliser les participants aux enjeux environnementaux ; améliorer l'attractivité du Groupe et établir des relations avec leurs universités.

Pour cause de pandémie, la 11<sup>e</sup> édition s'est déroulée dans un format 100 % digital, rassemblant 51 étudiants de 23 pays. Regroupés par fuseau horaire, ceux-ci ont travaillé en équipes et échangé, en live, avec les collaborateurs de Veolia de leur zone géographique ou du siège, mais aussi avec de jeunes collaborateurs nouvellement intégrés. Pendant quatre jours, les équipes ont découvert les enjeux des métiers de l'environnement et ont dû relever un défi autour de thèmes clés pour Veolia (ex. : gestion des déchets et gestion numérique, culture de coopération, qualité de l'air, hydrogène et véhicules électriques, agriculture durable, pollution marine, green deal européen, recyclage des batteries) avec des résultats en temps réel et en appliquant les méthodes et les processus de travail du Groupe. Une fois la Summer School terminée, des entretiens ont été organisés localement par les recruteurs de Veolia pour explorer différentes pistes de collaboration avec les participants (stage, alternance, premier emploi).





## CRÉER DE LA VALEUR POUR LES CLIENTS

Dans un contexte difficile, les équipes de Veolia ont préservé, voire renforcé, la relation de proximité avec leurs clients.  
Objectif : créer pour eux et avec eux plus de valeur durable.

### Progresser grâce aux retours clients

Pour davantage de proximité avec ses clients, Veolia s'appuie sur le Net Promoter Score (NPS), une méthodologie qui permet d'identifier finement les insatisfactions et les attentes et de mettre en place, si nécessaire, des actions correctrices de court ou de plus long terme. La démarche a été déployée en 2019 par les 10 principales business units du Groupe. Auditée chaque année par un cabinet indépendant – comme tous les indicateurs de la performance plurielle de Veolia –, cette démarche s'est renforcée en 2020. Étendue à 13 nouvelles business units, elle touche désormais 300 000 clients et 10 millions de consommateurs dans le monde. En Australie, en France, aux États-Unis, en Pologne, au Royaume-Uni, les business units ont utilisé le NPS pour mieux écouter leurs clients et ajuster leurs solutions.

En France, l'activité Recyclage et Valorisation des déchets a étendu la démarche à tous ses métiers. Dans l'activité Eau, la région Centre-Est a pour la première fois proposé le questionnaire NPS aux collectivités locales clientes, avec un accueil favorable. Comme en témoigne le directeur du développement de la région, « Les équipes hésitaient à se lancer, mais elles ont très rapidement compris que c'était un excellent support : le NPS offre aux clients un espace d'expression nouveau et nous permet de rebondir sur leurs critiques ou leurs motifs de satisfaction ».

### Offrir plus d'autonomie

Dans le contexte de la crise sanitaire, les équipes de Veolia au Royaume-Uni ont obtenu un bon taux de réponse à l'enquête NPS et ont vu émerger des demandes nouvelles concernant l'accès en ligne aux données du service rendu, fort utile en période de confinement et/ou de télétravail généralisé. Des Customer Hubs ont été développés ou améliorés localement (Amérique latine, Australie/Nouvelle-Zélande, Royaume-Uni, Allemagne, activités Eau France et Recyclage et Valorisation des déchets, etc). Ces hubs permettent notamment d'offrir plus de transparence grâce à des indicateurs de performance clés en ligne et de développer des systèmes pour gérer de façon autonome les opérations de leurs infrastructures, ainsi que des services pour les clients. Il y a en effet une demande d'accélération de la mise en œuvre de portails clients (en Europe du Nord ou en Asie, par exemple) à laquelle le Groupe répond avec des ressources digitales expertes et une gamme de modules prêts à l'emploi.

# 300 000

CLIENTS COUVERTS  
PAR LA DÉMARCHE  
NET PROMOTER SCORE (NPS)  
EN 2020

### En Équateur, app et chatbot ont maintenu le lien

Pour maintenir une relation de proximité avec leurs clients au plus fort de la crise sanitaire, les entités ont su innover en exploitant les possibilités du digital. En Équateur, par exemple, les équipes de Veolia ont mis en place un chatbot pour répondre aux appels de premier niveau, un opérateur virtuel pour répondre aux questions plus générales, ainsi que des visioconférences pour un service client personnalisé. Mais surtout Veolia Équateur a accéléré le développement de son application Interagua pour offrir à ses clients un outil de gestion de leur compte performant et simple d'utilisation.

### Un Greenboard pour Sanofi

Depuis 2016, Sanofi est l'un des grands clients de Veolia. Tout a commencé avec un appel d'offres pour la gestion des déchets des sites français du groupe pharmaceutique, qui souhaitait à l'époque améliorer et simplifier sa gestion complète des déchets. Sanofi recherchait un prestataire capable de gérer l'ensemble des déchets tout en intégrant les priorités de sa stratégie environnementale (Planet Mobilization), qui vise à valoriser ces déchets et à améliorer significativement leur empreinte environnementale. Veolia a rapidement proposé à Sanofi de construire un tableau de bord, « Greenboard », pour suivre et améliorer la performance

de ses sites. Depuis, Veolia s'est vu confier la gestion des déchets de sites Sanofi dans d'autres pays à travers le monde tels que les États-Unis, Singapour et le Mexique, et a ainsi pu y déployer cette bonne pratique initiée en France. Avec 11 KPI alignés sur les priorités du client, le Greenboard permet de remonter, d'exploiter et de piloter facilement les informations de terrain, non seulement pour gérer la vie du contrat, mais aussi pour intégrer les aspects HSE de Sanofi, comme la formation, le reporting ou l'information. Veolia apporte un réel soutien à la réussite des objectifs environnementaux du groupe pharmaceutique.



# CRÉER DE LA VALEUR POUR LES ACTIONNAIRES

La cohérence du projet stratégique de Veolia, sa mobilisation au service de la transformation écologique, son approche plurielle de la performance rencontrent la confiance des actionnaires.

Connexion du profit et du « purpose », prise en compte du risque climat, recherche d'un capitalisme plus durable... les investisseurs de long terme vont aujourd'hui au-delà des seules exigences de rentabilité financière. Ils demandent de plus en plus de cohérence aux entreprises entre leur stratégie et leurs engagements en matière environnementale, sociale et de gouvernance (critères dits « ESG »). Désormais, les émissions de CO<sub>2</sub>, la diversité des salariés, la qualité du dialogue social au sein de l'entreprise, ou encore la transparence de la rémunération des dirigeants, par exemple, sont attentivement étudiées. À l'instar de BlackRock, State Street Global Advisors, Amundi ou BNP Paribas Asset Management, de nombreux investisseurs sont convaincus que les entreprises intégrant les questions liées au développement durable sont plus résilientes à long terme.



## La transparence pour nourrir la confiance

Veolia est particulièrement en position de répondre à ces attentes, grâce notamment à son approche plurielle de la performance et à la part de « variable RSE » intégrée dans la rémunération de ses dirigeants. Fort de ces engagements, le Groupe entretient ainsi la confiance de ses actionnaires, démontrant sa capacité à créer de la valeur sur le long terme. Afin de nourrir cette confiance et de rester à l'écoute de leurs préoccupations, Veolia entretient avec ses actionnaires un dialogue continu et s'attache à répondre à leurs questionnements. Le Groupe a mis en place un dispositif très complet au service de ces échanges : réunions du comité consultatif des actionnaires individuels, lettre aux actionnaires, page dédiée sur son site Internet. Par ailleurs, chaque année, l'administratrice référente, présidente du comité des rémunérations et membre du comité des nominations du Groupe, rencontre aussi les principaux investisseurs institutionnels lors de roadshows de gouvernance.

## Des échanges transparents et féconds

Menées en janvier 2020, ces rencontres ont par exemple permis de recueillir, en amont de l'assemblée générale, des observations et questions sur la mise en œuvre de la raison d'être de Veolia et sur l'intégration dans la rémunération variable des cadres dirigeants d'indicateurs de performance liés à cette raison d'être. Ces indicateurs de nature ESG incluent notamment : la lutte contre le dérèglement climatique ou la féminisation des effectifs. Par le passé, les échanges avec les investisseurs ont également contribué à nourrir certains indicateurs de la raison d'être, comme celui relatif à la réduction des émissions de gaz à effet de serre, qui repose sur la progression du plan d'investissements visant à éliminer le charbon en Europe d'ici à 2030. C'est aussi grâce à la qualité et à la transparence de la relation avec ses actionnaires que Veolia a pu compter en 2020 sur leur solidarité face à l'impact du coronavirus sur ses activités : avec un dividende de 0,50 euro en numéraire, approuvé par l'assemblée générale du 22 avril 2020, au lieu de 1 euro annoncé précédemment.



## **Toujours plus de salariés actionnaires**

Veolia s'est fixé pour objectif d'associer le plus grand nombre de ses collaborateurs à son développement. Ses opérations d'actionnariat salarié rencontrent chaque année un succès croissant. 51 000 collaborateurs de 31 pays ont ainsi souscrit à l'opération Sequoia 2020, soit 22 % de plus qu'en 2019. Elle porte, au 31 décembre 2020, à 4,06%<sup>(1)</sup> la part du capital détenue par les salariés<sup>(2)</sup>, qui permettra ainsi la désignation<sup>(3)</sup>, en 2022, d'un administrateur représentant les salariés actionnaires au conseil d'administration. Les salariés de Veolia sont ainsi, collectivement, le 3<sup>e</sup> actionnaire de leur entreprise.

(1) Actionnariat direct et indirect, y compris par l'intermédiaire de véhicules d'investissement financier.  
(2) Y compris les anciens salariés et les retraités.  
(3) La loi prévoit la présence d'un administrateur représentant les salariés actionnaires dans toutes les SA et SCA dont les salariés détiennent au moins 3% du capital.

# 51 000

**COLLABORATEURS  
ONT SOUSCRIT  
À L'OPÉRATION  
SEQUOIA 2020.**

# RENFORCER L'ÉCOUTE ET LE DIALOGUE AVEC LES PARTIES PRENANTES

Les évolutions rapides des marchés et la diversité des contextes géographiques où Veolia opère nécessitent un dialogue et une concertation continue avec l'ensemble des parties prenantes, qu'elles soient locales, nationales ou internationales.



## Confronter enjeux stratégiques et attentes des parties prenantes

En 2020, Veolia a mené une enquête auprès de ses parties prenantes pour mettre à jour l'analyse de matérialité de ses enjeux de RSE. Objectif : évaluer la perception des orientations prises par le Groupe, et plus particulièrement celles concernant la performance plurielle.

24 enjeux RSE ont été identifiés. Ils ont ensuite été évalués par près de 200 parties prenantes internes et externes lors d'une consultation en ligne menée d'avril à novembre 2020 par le cabinet Des Enjeux et des Hommes dans 8 business units de Veolia et auprès d'un panel de parties prenantes « corporate ». 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.

### À l'issue de cette enquête ont été identifiés les enjeux les plus matériels :

- au niveau mondial ;
- pour chaque pays étudié ;
- par typologie de parties prenantes.

### L'enquête en chiffres

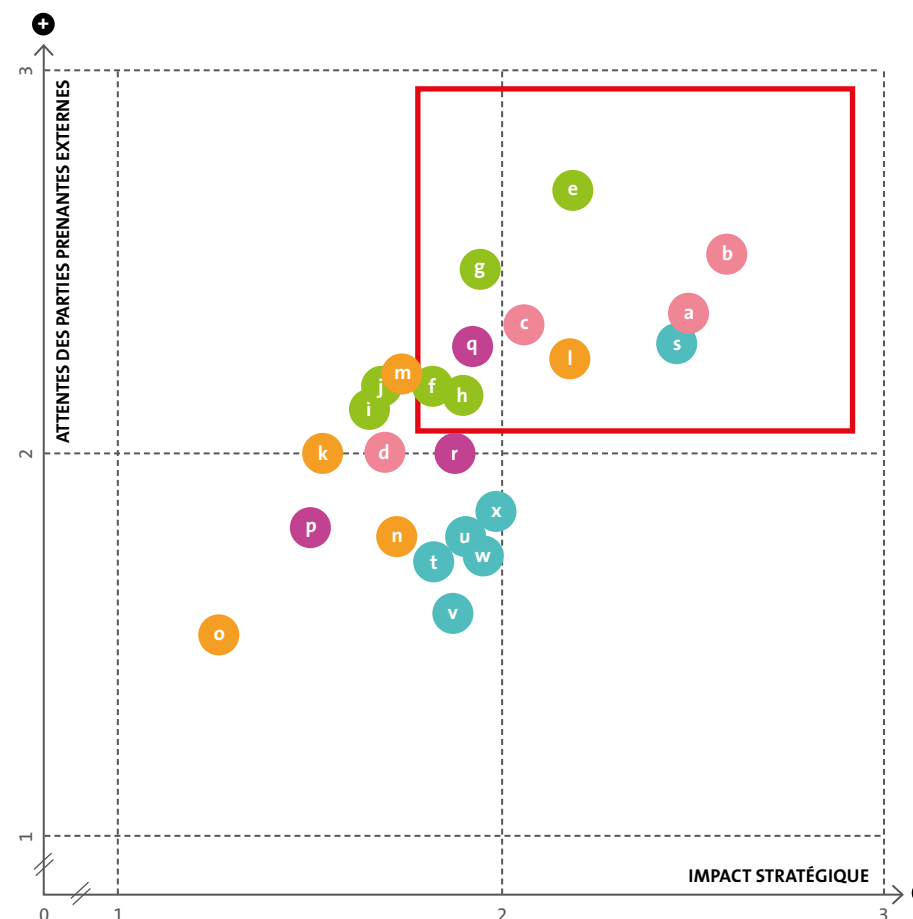
188 « répondants » au total :  
> 121 parties prenantes externes selon 13 catégories ;  
> 67 collaborateurs, dont 19 managers.

**8 business units** (1) : activité Eau France, Allemagne, Australie, Chine, Colombie, République tchèque, Royaume-Uni, États-Unis.

En s'appuyant sur les acteurs de la société civile (ONG, entrepreneurs sociaux, associations de consommateurs, acteurs de la solidarité, universitaires, etc.), Veolia nourrit des relations pérennes avec l'ensemble de ses parties prenantes, dans une recherche de concertation et de co-construction. Ce dialogue repose sur des échanges volontaires et réguliers du Groupe – notamment de ses instances dirigeantes – avec ses parties prenantes (via divers espaces de réflexion : comité des Critical Friends, réunions avec des experts de haut niveau, comité de prospective de l'Institut Veolia, groupes de travail, colloques, événements internationaux). Le Groupe s'est aussi doté d'un guide méthodologique, « Comprendre, dialoguer et agir avec nos parties prenantes locales », permettant aux équipes opérationnelles et aux correspondants développement durable de progresser dans leurs démarches.

(1) Enquête complétée par l'exploitation des matrices réalisées en 2019 pour la zone Afrique et Moyen-Orient.

## MATRICE DE MATÉRIALITÉ DU GROUPE VEOLIA



### Performance commerciale

- a Qualité de service et satisfaction client
- b Sécurité des installations et services
- c Innovation
- d Confidentialité et sécurité des données

### Performance environnementale

- e Gestion durable des ressources
- f Économie circulaire
- g Gestion des rejets et des pollutions
- h Lutte contre le dérèglement climatique
- i Déploiement de solutions de résilience et d'adaptation au dérèglement climatique
- j Protection des milieux et de la biodiversité

### Performance sociétale

- k Contribution au droit à l'eau et aux services essentiels
- l Éthique des affaires
- m Achats responsables
- n Responsabilité territoriale
- o Mécénat, parrainage et actions solidaires

### Performance en matière de gouvernance

- p Fiscalité responsable
- q Gouvernance d'entreprise responsable
- r Engagement avec nos parties prenantes externes

### Performance sociale

- s Santé et sécurité des collaborateurs
- t Dialogue social
- u Qualité de vie au travail et fidélisation des collaborateurs
- v Attractivité des candidats et salariés de Veolia
- w Développement professionnel des salariés de Veolia
- x Diversités, mixité et lutte contre les discriminations

### Les 10 enjeux les plus matériels pour les parties prenantes externes et internes de Veolia

- b Sécurité des installations et services délivrés aux consommateurs
- a Qualité des services essentiels, satisfaction client et consommateurs
- s Santé et sécurité des collaborateurs
- e Gestion durable des ressources (eau, énergie, déchets)
- g Gestion des pollutions et rejets
- l Éthique des affaires
- c Innovation au service de solutions durables
- q Gouvernance d'entreprise responsable
- h Lutte contre le dérèglement climatique
- f Promotion de l'économie circulaire



5

CHAPITRE

Être l'entreprise de référence pour la transformation écologique, c'est...

# PILOTER AVEC DES ENGAGEMENTS

# UNE GOUVERNANCE

## AGILE ET IMPLIQUÉE

Dans une année clé pour le déploiement du programme stratégique et dans un contexte de crise sanitaire aiguë, la gouvernance du Groupe a démontré sa cohésion et son implication au service d'un projet commun.

L'activité des organes de gouvernance de Veolia a été particulièrement intense en 2020. L'ampleur des enjeux a occasionné des réunions fréquentes du conseil d'administration, avec un taux de participation très élevé et un recours régulier aux visioconférences, pendant la pandémie. Le séminaire stratégique de fin d'année – qui réfléchit sur les grandes orientations du Groupe – est un moment phare de l'agenda annuel du conseil, soigneusement préparé avec lui, notamment à partir des attentes exprimées par les administrateurs.

### Une activité intense dans une année particulière

Confirmant son rôle essentiel dans la réflexion stratégique, le conseil d'administration s'est également concentré en 2020 sur :

- **La gestion de la pandémie**  
Régulièrement informé des mesures prises pour assurer la protection des collaborateurs, la continuité et la reprise des activités, le conseil d'administration a par ailleurs eu à se prononcer sur la révision des objectifs budgétaires de la bonus policy et l'adaptation des plans de performance.
- **Le projet de rapprochement avec Suez**  
Ce projet a été abordé en 2020 dans plusieurs réunions du conseil, et une partie du séminaire stratégique lui a été consacrée. Un comité restreint, composé de quatre administrateurs indépendants et doté de ses propres conseils juridique et financier, a été mis en place pour instruire spécifiquement ce sujet. Entre début août 2020 et fin janvier 2021, ce comité s'est réuni à 16 reprises.
- **La mise en œuvre de la raison d'être**  
Le conseil s'est également à nouveau penché sur la raison d'être de Veolia, levier de décision et de performance, en réfléchissant à son appropriation par les collaborateurs et à ses modalités d'intégration dans les prises de décision et dans les processus quotidiens de l'entreprise.

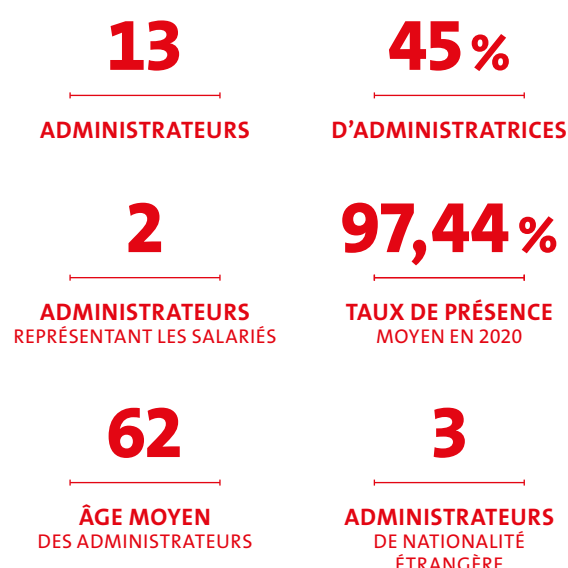
### Composition du conseil d'administration et compétences clés<sup>(1)</sup>

<b>Antoine Frérot</b> Président-directeur général ●●●●●●●●	<b>Clara Gaymard</b> ●●●●●●●●
<b>Louis Schweitzer</b> Vice-président ●●●●●●●●	<b>Marion Guillou</b> ●●●●●●●●
<b>Jacques Aschenbroich</b> ●●●●●●●●	<b>Franck Le Roux</b> Administrateur représentant les salariés ●●●●●●●●
<b>Maryse Aulagnon</b> Administratrice référente ●●●●●●●●	<b>Pavel Páša</b> Administrateur représentant les salariés ●●●●●●●●
<b>Caisse des dépôts et consignations, représentée par Olivier Mareuse</b> ●●●●●●●●	<b>Nathalie Rachou</b> ●●●●●●●●
<b>Isabelle Courville</b> ●●●●●●●●	<b>Paolo Scaroni</b> ●●●●●●●●
	<b>Guillaume Texier</b> ●●●●●●●●

#### Matrice des compétences des administrateurs

● Expérience internationale	● Digital
● Industrie	● Banque-Finance
● Expériences des métiers de Veolia	● RSE
	● R&D
	● Affaires publiques

(1) Au 31 décembre 2020.



### Une gouvernance en mouvement

La gouvernance de Veolia continue d'évoluer en conformité avec les meilleures pratiques. En 2021, le conseil d'administration progressera sur deux critères, l'indépendance et le taux de féminisation, avec le départ d'un administrateur non indépendant. Ce conseil serait resserré à 12 membres, dans une perspective d'ouverture éventuelle à de nouveaux administrateurs issus de Suez. En outre, après le succès de l'opération d'actionariat salarié Sequoia<sup>(2)</sup>, une modification des statuts et la candidature d'un administrateur représentant les salariés actionnaires seront soumises à l'approbation de l'assemblée générale pour une nomination proposée en 2022.

(2) Au 31 décembre 2020, 4,06 % du capital de Veolia est détenu par les salariés.  
 (3) À la date de publication du document d'enregistrement universel 2020.  
 (4) À compter du 2 avril 2021.  
 (5) À compter du 1<sup>er</sup> juin 2021.

### Composition du comité exécutif<sup>(3)</sup>

**Antoine Frérot**  
Président-directeur général de Veolia

**Estelle Brachlianoff**  
Directrice générale adjointe, en charge des opérations

**Olivier Brousse**  
Directeur de la stratégie et de l'innovation

**Philippe Guitard**  
Directeur de la zone Europe centrale et orientale

**Éric Haza**  
Directeur des affaires juridiques

**Jean-Marie Lambert**  
Directeur des ressources humaines

**Claude Laruelle**  
Directeur général adjoint, en charge des finances

**Christophe Maquet**  
Directeur de la zone Asie<sup>(4)</sup>

**Jean-François Nogrette**  
Directeur de Veolia Technologies et Contracting

**Laurent Obadia**  
Directeur de la communication

**Helman le Pas de Sécheval**  
Secrétaire général

**Frédéric Van Heems**  
Directeur de la zone Amérique du Nord<sup>(5)</sup>

# S'ENGAGER

## SUR UNE PERFORMANCE PLURIELLE

En 2015, Veolia a lancé sa feuille de route RSE autour de 9 engagements selon trois axes (pour la planète, pour les territoires, pour les femmes et les hommes de l'entreprise) accompagnés de 13 indicateurs. Ce programme est arrivé à échéance en 2020.

### Un double système de reporting

En 2020, coexistent les 9 engagements en matière de RSE (voir ci-contre) et le suivi des objectifs de la performance plurielle (lire page 58), pour leur première année de mise en œuvre. Les objectifs du programme 2015-2020 ont été, pour la plupart, repris à l'identique ou selon un autre angle dans le tableau de bord de la raison d'être. Les objectifs non inclus dans ce tableau de bord sont toujours suivis en interne, par le biais des reportings RH, sociétal et du plan d'objectifs environnement 2020-2023.

### Des engagements 2015-2020 atteints pour la plupart

Sur les 13 objectifs fixés, 8 ont été atteints ou dépassés et 5 n'ont pas été entièrement atteints, traduisant la hauteur des ambitions initiales :

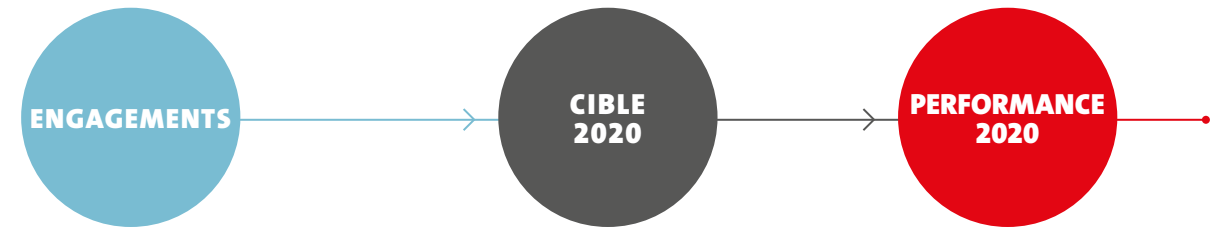
- Le système de management environnemental (SME) a été déployé dans tous les pays sauf un et quelques retards ont été constatés dans l'envoi des rapports.
- En matière de climat, l'objectif concernant les émissions réduites n'a pu être réalisé en raison de la perte de certaines activités ayant un fort impact sur cet indicateur (contrats de la SEEG, du réseau de chaleur de Vilnius ou du centre de stockage des déchets de Laogang). Par ailleurs, des ajustements méthodologiques ont été appliqués pour s'aligner sur des référentiels internationaux.
- La cession d'activités fortement contributrices (recyclage des métaux en France) explique également la non-atteinte de l'objectif fixé pour les émissions évitées, ainsi qu'une croissance plus faible que prévu en Asie.

- Pour l'indicateur biodiversité, plusieurs sites qui avaient réalisé leur diagnostic sont sortis du périmètre et certaines géographies n'ont pu le finaliser, notamment en raison de la crise sanitaire de 2020.
- Enfin, concernant l'objectif de couverture des salariés par un dispositif de dialogue social, le développement des activités industrielles, moins couvertes par des dispositifs de branches que les activités municipales, ainsi que la présence plus importante du Groupe dans des pays n'autorisant pas la mise en place de ces dispositifs, expliquent le taux de 86 %.

8

OBJECTIFS  
ATTEINTS  
OU DÉPASSÉS

## ENGAGEMENTS POUR UN DÉVELOPPEMENT DURABLE 2015-2020



### Engagement transverse : piloter la performance environnementale

- Déployer notre système de management environnemental (SME) interne dans 100 % de nos activités opérationnelles

95 %

### Gérer durablement les ressources naturelles en favorisant l'économie circulaire

- Réaliser 3,8 Mds€ de chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire

5,2 Mds€

### Contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique

- Capter plus de 60 % de méthane des centres de stockage de déchets gérés ;
- Cumuler 100 Mt éq. CO<sub>2</sub> d'émissions réduites ;
- Cumuler 50 Mt éq. CO<sub>2</sub> d'émissions évitées

• 65,9%

• 93 Mt éq. CO<sub>2</sub> d'émissions réduites ;

• 42,3 Mt éq. CO<sub>2</sub> d'émissions évitées

### Promouvoir une démarche écologique pour préserver la biodiversité

- Avoir réalisé un diagnostic et déployé un plan d'action dans 100 % des sites identifiés à fort enjeu biodiversité

73 %

### Construire de nouveaux modèles de relation et de création de valeur avec nos parties prenantes

- Avoir mis en place un partenariat majeur basé sur la création de valeur partagée sur chaque zone d'activité et chaque segment de croissance

11/11 zones d'activités et 7/7 segments de croissance couverts

### Contribuer au développement et à l'attractivité des territoires

- Maintenir au-dessus de 80 % le pourcentage de nos dépenses réinvesties sur les territoires

87,3 %

### Fournir et maintenir des services essentiels à la santé et au développement humain

- Contribuer aux objectifs de développement durable, à l'instar de notre contribution aux objectifs du millénaire pour le développement

11,3 millions de personnes raccordées en eau potable et 4,6 millions en assainissement dans les pays en déficit d'accès depuis 2000

### Garantir un environnement de travail sain et sécurisé

- Atteindre un taux de fréquence des accidents de travail inférieur ou égal à 6,5

6,6

### Favoriser le développement professionnel et l'engagement de chaque salarié

- Délivrer chaque année une formation à plus de 75 % des salariés

82 %

- Maintenir à plus de 80 % le taux d'engagement des managers

94 %

### Garantir le respect des diversités et des droits humains et sociaux fondamentaux au sein de l'entreprise

- Couvrir 95 % des salariés avec un dispositif de dialogue social

86 %

## TABLEAU DE BORD DE LA PERFORMANCE PLURIELLE

OBJECTIFS ET INDICATEURS ASSOCIÉS	RÉFÉRENCE 2019	RÉSULTATS 2020	CIBLE 2023
<b>Performance économique et financière</b>			
● <b>Croissance du chiffre d'affaires</b> Croissance annuelle du CA	27,2 Mds€	26,0 Mds€	Cible annuelle
● <b>Profitabilité des activités</b> Résultat net courant part du Groupe	760 M€	415 M€	1 Md€
● <b>Rentabilité des capitaux investis</b> ROCE après impôts (avec IFRS 16)	8,4 %	6,4 %	Cible annuelle
● <b>Capacité d'investissement</b> Free cash-flow (avant investissements discrétionnaires)	1 230 M€	942 M€	Cible annuelle
<b>Performance sociale</b>			
● <b>Engagement des collaborateurs</b> Taux d'engagement des collaborateurs, mesuré par une enquête indépendante	84 %	87 %	≥ 80 %
● <b>Sécurité au travail</b> Taux de fréquence des accidents du travail	8,12	6,6	5
● <b>Formation et employabilité des salariés</b> Nombre d'heures de formation moyen par salarié par an	18 h	17 h	23 h
● <b>Mixité</b> Proportion de femmes nommées entre 2020 et 2023 parmi le Top 500 des cadres supérieurs du Groupe	Non applicable	28,3 %	50 %
<b>Performance environnementale</b>			
● <b>Lutte contre le dérèglement climatique</b> • Réduction des émissions de GES : progression du plan d'investissements visant à éliminer le charbon en Europe d'ici à 2030 • Émissions évitées : contribution annuelle aux émissions de GES évitées (évaluées au regard de scénarios de référence)	Non applicable 12 Mt CO <sub>2</sub> éq.	8,1 % des investissements totaux réalisés 12,8 Mt CO <sub>2</sub> éq.	30 % des investissements totaux à réaliser <sup>(1)</sup> 15 Mt CO <sub>2</sub> éq.
● <b>Économie circulaire : recyclage des plastiques</b> Volumes de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia	350 kt	391 kt	610 kt
● <b>Protection des milieux et de la biodiversité</b> Taux d'avancement des plans d'action visant à améliorer l'empreinte milieu et biodiversité des sites sensibles	Non applicable	1,6 %	75 %
● <b>Gestion durable de la ressource en eau</b> Rendement des réseaux d'eau potable <sup>(2)</sup> (volumes d'eau potable consommée/volumes d'eau potable produite)	72,5 %	73,4 %	> 75 %
<b>Performance commerciale</b>			
● <b>Satisfaction des clients et des consommateurs</b> Taux de satisfaction client via la méthodologie du Net Promoter Score	Non applicable	NPS = 41 avec 57 % du CA couvert	NPS > 30 avec 75 % du CA couvert
● <b>Développement de solutions innovantes</b> Nombre d'innovations incluses dans au moins 10 contrats signés par le Groupe	Non applicable	2	12
● <b>Traitement et valorisation des déchets dangereux</b> Chiffre d'affaires consolidé du segment « Traitement et valorisation des déchets liquides et dangereux »	2,56 Mds€	2,53 Mds€	> 4 Mds€
<b>Performance sociétale</b>			
● <b>Création d'emplois et de richesses dans les territoires</b> Étude publiée annuellement pour mesurer l'impact global de Veolia en termes d'emplois soutenus et de richesses créées	Non applicable	1 105 388 emplois soutenus et 51 Mds€ de richesses créées	Évaluation chaque année à partir de 2020 de l'impact de Veolia dans 45 pays
● <b>Éthique et conformité</b> Pourcentage 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 5000	95 % du Top 5000	≥ 80 % sur tous les répondants
● <b>Accès aux services essentiels (eau et assainissement)</b> Nombre d'habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour accéder aux services d'eau ou d'assainissement dans le cadre de contrats Veolia	5,78 Mhab.	6,12 Mhab. (+ 7 %)	+ 12 % à périmètre constant

(1) Le montant cumulé depuis 2019 des investissements dans de nouvelles formes d'énergie visant à éliminer le charbon sur le périmètre Europe d'ici à 2030, a été évalué à 1,2 Md€.

(2) Pour les réseaux desservant plus de 50 000 habitants. À périmètre constant.

## AUTRES INDICATEURS

Performance environnementale	2018	2019	2020
Certifications ISO 14001 (en % du CA couvert)	69	68	72
Émissions directes de GES (scope 1 – en millions de tonnes éq. CO <sub>2</sub> )	29,6	26,3	25,0
Émissions indirectes de GES liées aux achats d'énergie (scope 2 – en millions de tonnes éq. CO <sub>2</sub> )	5,1	5,2	5,0
Total des postes significatifs d'émissions indirectes de GES (scope 3 – en millions de tonnes éq. CO <sub>2</sub> )	15,6	10,9	10,8
Émissions de GES évitées (en millions de tonnes éq. CO <sub>2</sub> ) <sup>(1)</sup>	–	12,1	12,8
Consommation d'énergie (en millions de MWh)	114	110	114
Part d'énergies renouvelables et de récupération consommées (en %)	40,0	44,9	46,4
Production d'énergie (thermique et électrique – en millions de MWh)	56,0	51,6	53,0
Dont production d'énergie thermique (en millions de MWh)	39,6	35,8	36,4
Part d'énergies renouvelables et de récupération produite (en %)	31,3	36,0	36,1
Production d'énergies renouvelables (en millions de MWh)	12,4	13,6	14,1
Rendement énergétique de la production d'énergie par cogénération (chaleur et électricité – en %)	72,8	73,0	74,2
Part de biomasse dans la consommation d'énergie des centrales de production d'énergie (en %)	12	19	23
Taux de captage du méthane des centres de stockage des déchets (pro forma 2015-2020 – en %)	63,6	62,9	65,9
Électricité consommée pour la production d'eau potable (en Wh/m <sup>3</sup> ) par les usines de plus de 60 000 m <sup>3</sup>	233	238	229
Électricité consommée pour le traitement des eaux usées (en Wh/m <sup>3</sup> ) <sup>(2)</sup>	337	342	330
Tonnage de déchets traités (en millions de t)	48,9	49,8	47,3
Tonnage de matières valorisées issues des déchets traitées (en millions de t)	10	9,8	9,4
Dont tonnage de plastiques recyclés dans les usines de transformation de Veolia (en kt)	–	350	391
Chaleur produite à partir des déchets traités (en millions de MWh)	3,2	3,4	3,3
Déchets non dangereux produits (en kt – tous métiers)	5 522	5 612	5 627
Déchets dangereux produits (en kt – tous métiers)	796	865	997
Part des sites à fort enjeu biodiversité ayant réalisé un diagnostic et déployé un plan d'action (pro forma 2015-2020 – en %)	61	72	73
Volume d'eaux usées collectées (en milliards de m <sup>3</sup> )	6,5	6,7	5,8
Volume d'eaux usées traitées (en milliards de m <sup>3</sup> )	5,8	5,9	5,2
Rendement épuratoire en DBO5 (en %) des stations d'épuration <sup>(2)</sup>	95,6	96,0	95,9
Rendement épuratoire en DCO (en %) des stations d'épuration <sup>(2)</sup>	90,9	91,9	91,4
Émissions de SOx (en tonnes)	12 920	13 188	13 832
Émissions de NOx (en tonnes)	20 302	20 991	22 484
Émissions de poussières (en tonnes) des incinérateurs et des installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an	783	641	776
Émissions de NOx (en g/MWh) des installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an	273	279	230
Émissions de SOx (en g/MWh) des installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an	224	196	169
Émissions de poussières (en g/MWh) des installations thermiques vendant plus de 100 GWh/an	13	12	12
Volume total d'eau prélevé (en milliards de m <sup>3</sup> ) <sup>(3)</sup>	9,829	10,096	9,337
Volume d'eau potable produit pour le compte des collectivités (en milliards de m <sup>3</sup> )	8,334	8,409	7,676
Volume d'eau potable introduit dans les réseaux de distribution pour le compte des collectivités (en milliards de m <sup>3</sup> )	9,028	9,136	8,414
Part des sites à fort enjeu de stress hydrique diagnostiqués (périmètre de sites identifiés en 2016 – en %)	92	96	–
Part des sites à fort enjeu de stress hydrique diagnostiqués (nouveau périmètre de sites identifiés en 2019 – en %)	–	–	36
Taux de rendement des réseaux d'eau potable desservant plus de 50 000 habitants (pro forma 2015-2020 – en %)	75,3	75,4	76,0

## Performance sociale

	2018	2019	2020
Effectif total au 31 décembre	171 495	178 780	178 894
Effectif annuel total équivalent temps plein	162 740	171 212	171 450
Part de l'effectif en CDI – équivalent temps plein (en %)	91,3	93,4	92,4
Part de l'effectif total non-cadres (en %)	87,8	87,8	86,7
Taux de rotation des salariés en CDI	12,9	12,9	11,6
Taux de fréquence des accidents du travail	8,47	8,12	6,60
Taux de gravité des accidents de travail	0,47	0,45	0,43
Taux de salariés ayant bénéficié d'au moins une action de formation	77	80	82
Nombre moyen d'heures de formation par salarié par an	17,8	18	17
Index d'engagement des salariés (en %)	–	84	87
Index d'engagement des managers (en %)	86	92	94
Taux de couverture par une instance de dialogue social (en %)	89	88	86
Pourcentage de femmes	21,0	21,1	21,4
Pourcentage de femmes cadres	26,5	27,3	28,2
Pourcentage de salariés en situation de handicap	2,36	2,58	2,50

## Performance sociétale

	2018	2019	2020
Part des dépenses réinvesties sur les territoires (en %)	85,7	86,3	87,3
Part des fournisseurs stratégiques évalués sur les trois dernières années (en %)	55	61	70
Population ayant eu de nouveaux accès à l'eau potable depuis 2015 (en millions de personnes)	3,9	5,1	5,6
Population ayant eu de nouveaux accès à l'assainissement depuis 2015 (en millions de personnes)	1,8	1,9	2

(1) Nouvelle méthodologie de calcul.

(2) Par les stations d'épuration de capacité supérieure à 100 000 éq. habitants.

(3) Périmètre restreint, pour l'activité Énergie, aux installations de production et de distribution de chaleur supérieures à 100 GWhth.



Dans le cadre du dispositif Solidarité Climat, la production du présent rapport a fait l'objet d'une compensation carbone, qui permet de soutenir des projets de conservation et d'agroforesterie en France et au Pérou, opérés par Pur Projet.

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

### L'équipe du projet rapport intégré 2020-2021 :

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

**Directeur de la communication** : Laurent Obadia.

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

**Traduction** : Alto International.

**Iconographie** : Laure Duquesne et Gilles Hureau.

**Crédits photo** : Juan Xavier Borja/Avatar, Shin Takahashi, Justin Grainge. Médiathèque Veolia : Christophe Daguet, Rodolphe Escher, Olivier Guerrin, Stéphane Lavoué, Christophe Majani d'Inguibert, Daniele Mattioli/Interlinks Image, François Moura, Jean-Marie Ramès, Christel Sasso/CAPA Pictures, Gilles Vidal/MAD Production. Getty Images/Qi Yang.

**Création et réalisation** : HAVAS PARIS

**Impression** : STIPA.



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



# Ressourcer le monde

**Veolia**

30, rue Madeleine Vionnet - 93300 Aubervilliers - France

Tél. : +33 (0)1 85 57 70 00

[www.veolia.com](http://www.veolia.com)