

Rapport d'activité et de développement durable 2011 Innovation – Sens du client
Efficacité – Engagement sociétal – Innovation – Sens du client – Efficacité
Engagement sociétal – Innovation – Sens du client – Efficacité – Engagement sociétal
Innovation – Sens du client – Efficacité – Engagement sociétal – Innovation – Sens du
client – Efficacité – Engagement sociétal – Innovation – Sens du client – Efficacité
Engagement sociétal – Innovation – Sens du client – Efficacité – Engagement sociétal
Innovation – Sens du client – Efficacité – Engagement sociétal – Innovation – Sens du
client – Efficacité – Engagement sociétal – Innovation – Sens du client – Efficacité
Engagement sociétal – Innovation – Sens du client – Efficacité – Engagement sociétal
Innovation – Sens du client – Efficacité – Engagement sociétal – Innovation – Sens du
client – Efficacité – Engagement sociétal – Innovation – Sens du client – Efficacité
Engagement sociétal – Innovation – Sens du client – Efficacité – Engagement sociétal
Innovation – Sens du client – Efficacité – Engagement sociétal – Innovation – Sens du
client – Efficacité – Engagement sociétal – Innovation – Sens du client – Efficacité
Engagement sociétal – Innovation – Sens du client – Efficacité – Engagement
sociétal – Innovation – Sens du client – Efficacité – Engagement sociétal



Veolia Environnement propose une gamme complète de services environnementaux : approvisionnement en eau et recyclage des eaux usées, collecte, traitement et valorisation des déchets, fourniture de chaleur et climatisation, et optimisation des processus industriels. Ces solutions veillent à concilier le développement des activités humaines et le respect de l'environnement. En 2011, le Groupe, grâce à ses plus de 330 000 collaborateurs dans le monde, a desservi 103 millions de personnes en eau potable et 73 millions en assainissement, traité près de 60 millions de tonnes de déchets et assuré les besoins en énergie de plus de 120 000 installations énergétiques pour une clientèle d'industriels, de collectivités et de particuliers. L'innovation, l'efficacité, le sens du client et l'engagement sociétal sont la force du Groupe et l'une des clés de son succès.

02 Interview d'Antoine Frérot

Président-directeur général
de Veolia Environnement

08 Gouvernance

15 Interview de Pierre-François Riolacci

Directeur financier du Groupe

19 Interview de Jean-Marie Lambert

Directeur des ressources humaines
du Groupe

20 Ressources humaines

22 Recherche et Innovation

24 Expertise clients

28 NOS ACTIVITÉS

31 Interview de Jean-Michel Herrewyn

Directeur général de la division Eau

39 Interview de Jérôme Le Conte

Directeur général de la division Propreté

47 Interview de Franck Lacroix

Directeur général de la division des Services
à l'énergie

55 Interview de Jérôme Gallot

Directeur général de Veolia Transdev

58 NOTRE RESPONSABILITÉ

60 Le développement durable

66 L'Institut

67 La Fondation

Interview d'Antoine Frérot

Président-directeur général de Veolia Environnement

Bâtir le nouveau Veolia

« Je suis confiant dans notre capacité à réussir, en raison du professionnalisme et de la persévérance des collaborateurs du Groupe. »

Vous engagez Veolia Environnement dans un vaste plan de transformation. Pourquoi ce plan et quels en sont les axes majeurs ?

Antoine Frérot : Notre environnement économique a évolué de façon spectaculaire. La crise financière affecte beaucoup d'États, de collectivités ou d'industries, c'est-à-dire beaucoup de nos clients publics ou privés. Elle a provoqué un ralentissement économique général dans de nombreux pays où nous sommes implantés. La crise des dettes publiques a conduit à une brutale réduction des dépenses publiques, accentuant la pression sur le prix de nos activités. Elle a également rejailli sur les entreprises privées, les obligeant, elles aussi, à diminuer leur endettement. Toutefois, signe positif, nous voyons bien que, partout, la demande se renforce en faveur de services à l'environnement à haute valeur ajoutée, tant sur les marchés émergents

que dans les pays développés. Partout, les gens veulent vivre dans une société qui respecte mieux l'environnement et bénéficier d'un développement qui s'inscrit dans une perspective durable. Pour saisir ces multiples opportunités, nous devons nous adapter à ce nouveau contexte économique. Cela passe par l'amélioration de notre capacité à manœuvrer, ou dit autrement de notre « agilité », afin d'être en mesure de réagir plus rapidement aux évolutions du marché, et aussi par la création de nouvelles offres. Plus précisément, la transformation que nous avons lancée s'articule autour de quatre grands chantiers : la réduction de notre dette (avec un programme de cessions d'actifs de 5 milliards d'euros) et le recentrage de nos activités sur les zones géographiques et les segments de marché les plus prometteurs ; le renouvellement de nos offres et business models ; la simplification de notre organisation

afin qu'elle soit plus efficace et plus réactive (de là notre projet Convergence) ; et, enfin, la réduction du coût de nos activités. Le nouveau Veolia qui naîtra de ce plan de transformation sera recentré sur trois divisions présentant de solides synergies entre elles. Il affichera une dette réduite et une flexibilité financière restaurée, se donnant ainsi les moyens d'appliquer pleinement sa stratégie de croissance sélective, disciplinée et rentable. Le nouveau Veolia sera une entreprise plus attractive pour ses investisseurs, ses clients et ses collaborateurs !

Quelles sont les conséquences du plan de transformation sur la vie du Groupe au quotidien ?

A.F. : Convergence modifiera à la fois notre organisation et nos modes de fonctionnement. Ce nom est explicite, puisque ce projet est destiné à nous doter de méthodes de travail plus



« Le nouveau Veolia sera une entreprise plus attractive pour ses investisseurs, ses clients et ses collaborateurs. »

collaboratives et plus efficaces. Nous devons en effet apprendre à mieux partager nos savoir-faire et à « jouer de manière plus collective », l'objectif étant de faire profiter nos clients de toute la palette de nos compétences. Cette mutation culturelle est en marche. En témoigne, par exemple, le succès des solutions de diversification énergétique que proposent, ensemble, nos divisions Énergie et Propreté, à des industriels qui souhaitent maîtriser leurs factures et diminuer leurs consommations d'énergies fossiles et leurs émissions de gaz à effet de serre.

Réduire la présence géographique de Veolia Environnement et céder l'une de ses quatre activités, ne serait-ce pas préjudiciable au Groupe ?

A.F. : Bien au contraire ! Cette stratégie va nous permettre de renforcer notre position de leader dans les services environnementaux. Elle va nous

procurer un socle financier robuste pour accélérer notre croissance dans nos trois métiers de l'eau, de la gestion des déchets et de l'énergie. À l'issue de cette évolution, notre Groupe sera certes plus concentré, mais plus rentable ! La décision de nous désengager du transport est motivée par un double constat. D'une part, cette activité requiert de lourds investissements que notre Groupe ne peut plus lui consacrer. D'autre part, elle présente des synergies plus limitées avec nos autres métiers : un point primordial à l'heure où nous mettons l'accent sur la coopération entre nos différentes expertises.

Quelles sont vos priorités en termes d'activités et de zones géographiques ?

A.F. : Nous allons nous concentrer sur les secteurs où s'accroît la demande de services à haute valeur ajoutée environnementale. Satisfaire cette demande exige à la fois de maîtriser

des technologies variées, de piloter des processus de production complexes et de mettre en œuvre une organisation fine. Nos équipes savent faire tout cela. C'est d'ailleurs là que réside un de nos plus grands avantages concurrentiels ! Ce n'est pas un hasard si le Syndicat interdépartemental pour l'assainissement de l'agglomération parisienne vient de nous confier la rénovation de sa station d'épuration de Seine Aval ; or c'est le deuxième plus grand site de traitement d'eaux usées au monde ! Dans la propreté, nous concentrons nos efforts sur le traitement et le recyclage des déchets dangereux, ainsi que sur les grands contrats de concession britanniques (PFI), un domaine dans lequel nous avons enregistré de très beaux succès dans le comté de Hertfordshire ou avec la ville de Leeds. Dans l'énergie, nous privilégions la gestion de la boucle locale – cœur de métier de Dalkia – et la gestion



Interview d'Antoine Frérot

Président-directeur général de Veolia Environnement

Bâtir

le nouveau Veolia



« Ce n'est pas la première fois que notre Groupe doit se transformer. Le fait que nous soyons toujours là après 160 ans d'existence témoigne de notre capacité à nous renouveler. »

→ des grands réseaux publics, en nous engageant sur des objectifs d'efficacité énergétique et de réduction des consommations. Quand Varsovie désire confier au secteur privé la gestion de son réseau de chaleur – le troisième au monde avec ses 1 700 km de canalisations –, très peu d'entreprises disposent des moyens de remplir cette mission. Nous les possédons et c'est nous qui avons remporté cet appel d'offres majeur. Enfin, parmi nos priorités, n'oublions pas les groupes industriels dont nous accompagnons l'expansion internationale. Pour respecter les standards environnementaux de haut niveau que leur impose leur réputation, ils ont besoin de services de qualité, et nous sommes en mesure de les leur apporter. Sur le plan géographique, nous nous concentrons sur les régions du monde qui réunissent plusieurs caractéristiques : des besoins élevés en services essentiels, une croissance forte, un environnement

juridique stable et une présence déjà bien établie du Groupe. Fondé sur ce mix « zones géographiques/ segments d'activités » offrant des perspectives de croissance rentable, notre processus de recentrage des investissements est d'ores et déjà appliqué : nous nous positionnons aujourd'hui sur ces marchés porteurs et nous valorisons davantage nos atouts concurrentiels. Ce qui nous permet de renforcer nos positions de leader.

Comment entendez-vous répondre aux défis auxquels le Groupe est confronté, en particulier le renouvellement de ses grands contrats d'eau et d'assainissement ?

A.F. : Dans tous les secteurs d'activité, le marché des services fait l'objet d'une profonde mutation. Exacerbée par la crise des dettes qui a frappé les acteurs publics, la pression sur les prix est devenue une réalité prégnante pour la plupart

des entreprises de services. En parallèle, la crise économique a affecté le pouvoir d'achat des populations, ce qui a accentué cette pression sur les prix. Notre division Eau a senti ces effets au cours de l'année 2011. Cette situation s'est également étendue à d'autres de nos activités. Ces contraintes financières ne vont pas se relâcher de sitôt. Aussi agissons-nous dans deux directions. Tout d'abord, en réinventant nos offres et nos modes de rémunération. Nous avons toujours été attentifs aux désirs de nos clients, mais nous devons l'être plus encore, car ceux-ci évoluent plus vite que par le passé. Les attentes de nos clients étant plus variées, nos offres doivent l'être également. Pour cela, innovation technologique et innovation contractuelle doivent aller de pair :

- l'innovation technologique a toujours été une des forces de notre Groupe. Ainsi, nos chercheurs ont récemment mis au point un procédé pour

Chiffres clés 2011

29,6 Mds€ ⁽¹⁾

de chiffre d'affaires.

+ 3,1 %

de croissance du chiffre d'affaires.

331 266 ⁽²⁾

collaborateurs dans le monde.

77 ⁽²⁾

pays d'implantation.

(1) Hors chiffre d'affaires Veolia Transdev. (2) Inclus Veolia Transdev.

recycler le lithium. Ce métal rare et cher, dont la demande ne fera que grandir, est indispensable aux batteries des véhicules électriques, et donc au monde de demain ;

- quant aux innovations commerciales, notre contrat de Val d'Europe les illustre à merveille. Dans cette zone d'activité qui borde Eurodisney, nous chaufferons bientôt 600 000 m² de locaux. Un contrat en apparence classique, si ce n'est que ce réseau de chauffage sera alimenté grâce à la chaleur dégagée par le Data Center de Natixis, une chaleur qui, auparavant, était inutilisée et donc perdue. En valorisant ce qui ne valait rien, le nouveau modèle économique que nous avons forgé donne aux municipalités les moyens de satisfaire, à moindres frais, les besoins de leurs populations. Notre second axe de travail consiste bien sûr à réduire la base de coût de nos activités. Cette exigence n'est pas nouvelle, mais nous

devons en faire plus. Nos économies supplémentaires proviendront de notre plan d'efficacité et des effets induits par Convergence. Si le projet Convergence vise d'abord à reprofiler notre organisation, il réduira aussi nos coûts de fonctionnement et de structure.

Quelles vont être les répercussions du plan de transformation sur les effectifs du Groupe ?

A.F. : Tous les ans, entre 7 000 et 8 000 salariés quittent le Groupe en France, notamment pour partir à la retraite. Une partie d'entre eux ne sera pas remplacée. Plus que notre nombre, c'est notre manière de travailler qui va évoluer. Nous allons apprendre à collaborer plus étroitement, notre objectif étant d'exploiter toutes les ressources de Veolia, afin d'accroître nos avantages compétitifs. La rationalisation de notre organisation nous amènera

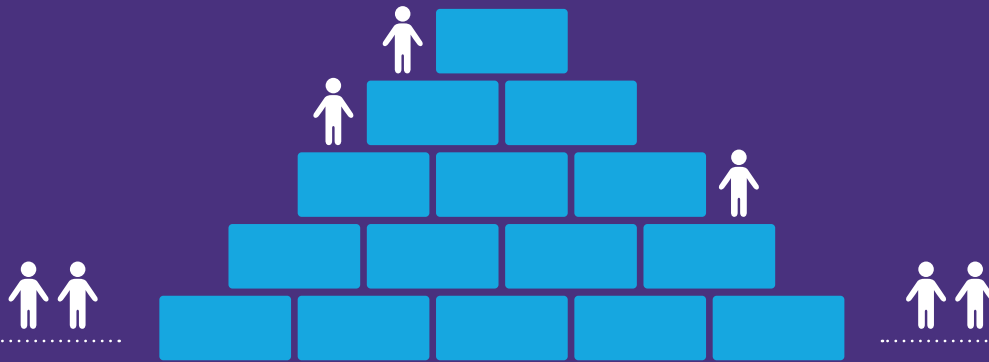
à fonctionner de manière plus intégrée et plus collective. Elle nous fera aussi gagner en rapidité de décision et d'exécution.

L'adoption du plan de transformation de Veolia a été saluée par la communauté financière. Mais l'entreprise est-elle capable de le mener à bien ?

A.F. : Ce n'est pas la première fois que notre Groupe doit se transformer. Le fait que nous soyons toujours là après 160 ans d'existence témoigne de notre capacité à nous renouveler lorsque nécessaire. Nous allons le faire cette fois encore. Je suis confiant dans notre capacité à réussir, en raison du professionnalisme et de la persévérance des collaborateurs du Groupe. Au-delà de la technologie et de l'innovation, ce sont toujours les femmes et les hommes qui font la différence. En transformant Veolia,

nous faisons d'elle une entreprise plus performante, plus inventive, plus attractive. Bien sûr, un tel processus ne porte pas tous ses fruits du jour au lendemain. Il exige de la détermination et de la constance. Mais déjà, les premiers résultats sont là : nous nous sommes engagés à recentrer nos activités, et cette tâche est bien avancée ; nous nous sommes engagés à revisiter nos offres, et nos récents succès commerciaux prouvent que cette dynamique est enclenchée ; nous nous sommes engagés à réduire notre endettement, et nous avons déjà commencé à l'alléger... Vous le voyez, la transformation de Veolia est en cours. Et, très bientôt, elle lui permettra d'utiliser la pleine puissance de sa taille, de sa diversité, de ses talents. ●

Bâtir un nouveau Veolia



Quatre
objectifs
stratégiques



Des positions
accrues dans
les marchés à
forte croissance



Des avantages
compétitifs exploités
au maximum



Des synergies
augmentées entre
ses différentes
activités



Une position
de leader
renforcée

Trois
grands leviers
d'action



1

Recentrage
des activités
et réduction
de la dette



2

Simplification
de l'organisation



3

Réduction
des coûts

Un plan de transformation pour être plus performant

Le 6 décembre 2011, Veolia Environnement a présenté son plan stratégique et ses perspectives à moyen terme. Elles s'orientent autour du recentrage de son portefeuille d'activités et de métiers. L'objectif : se doter d'une plus grande flexibilité financière et se concentrer sur une offre de solutions de services et de technologies à forte valeur ajoutée pour saisir les opportunités de croissance rentable.

La politique de transformation amorcée par Veolia Environnement se décline à travers trois éléments principaux : le recentrage de son activité permettant une réduction de son endettement financier net, la simplification et le resserrement de son organisation et la réduction de ses coûts.

ACCÉLÉRATION DU RECENTRAGE ET RÉDUCTION DE L'ENDETTEMENT. Veolia Environnement s'est fixé un programme de désinvestissement de 5 milliards d'euros sur 2012-2013. Outre un recentrage géographique, le Groupe a annoncé un programme de cessions dont les plus significatives sont l'activité Transport, les filiales d'eau régulée au Royaume-Uni et les activités de déchets solides aux États-Unis. Ce programme s'inscrit dans une politique de réduction de l'endettement visant une dette financière nette inférieure à 12 milliards d'euros⁽¹⁾ fin 2013.

SIMPLIFICATION ET RESSERREMENT DE L'ORGANISATION. Le Groupe a entamé une transformation profonde en vue de standardiser ses processus, renforcer le contrôle et le pilotage des opérations et simplifier son organisation. Cette transformation est organisée autour

de la mise en place du plan Convergence. Elle s'articule autour de deux axes : la rationalisation des structures organisationnelles dans l'ensemble des entités du Groupe et un processus de mutualisation de certaines fonctions support au niveau géographique, des achats et des infrastructures systèmes et technologiques, ainsi que des ressources marketing.

PROGRAMME DE RÉDUCTION DE COÛTS. La poursuite du plan d'efficacité vise à générer des économies brutes de 225 millions d'euros en 2012⁽²⁾ et de 270 millions d'euros par an, à partir de 2013⁽²⁾. Le plan Convergence vise des économies à court terme provenant essentiellement d'une réduction des coûts administratifs, fonctionnels et opérationnels et, à plus long terme, des économies résultant de la transformation de l'organisation. L'objectif du Groupe est de réaliser un impact net croissant sur le résultat opérationnel.

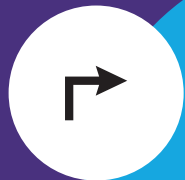
SAISIE DES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE RENTABLE. Doté d'une flexibilité financière accrue, le Groupe déploiera une politique de développement stricte et disciplinée,

se concentrant sur les opportunités de croissance organique rentable. Les investissements seront en priorité orientés afin de répondre aux objectifs définis par le plan de transformation : traiter ou valoriser les pollutions les plus complexes, proposer des solutions face aux raretés croissantes, gérer les services publics de grande taille avec efficacité et apporter des solutions de pointe aux clients publics et industriels sur les enjeux les plus complexes.

Au plan géographique, le Groupe poursuivra son développement dans l'Union européenne, ainsi qu'en Amérique du Nord et en Asie du Nord, où il dispose déjà d'une forte présence. Pour les grands clients industriels, la stratégie du Groupe consiste à les accompagner dans leurs développements géographiques, essentiellement dans les pays émergents et en Australie. Fin 2013, le nouveau Veolia devrait être positionné sur trois divisions, Eau, Propreté et Services énergétiques et bénéficier d'une organisation plus réactive dotée d'une flexibilité financière accrue et d'une marge d'autofinancement lui permettant de saisir les meilleures opportunités de croissance dans ses pays cibles. •

(1) Hors effet de change de clôture.

(2) Sur le périmètre après cessions.



Une
gouvernance

repensée

pour réussir



la
transformation

Gouvernance : vers un Groupe reprofilé



Le conseil d'administration de Veolia Environnement a réaffirmé à une large majorité, le 29 février 2012, la pertinence des orientations stratégiques du second semestre 2011 et du début d'année 2012, dont, notamment, la mise en œuvre du plan de transformation. Il a renouvelé sa confiance au président-directeur général, Antoine Frérot.

Au cours de l'exercice 2011, le conseil d'administration s'est réuni 12 fois (contre 11 fois en 2010) et les séances du conseil ont duré trois heures en moyenne. Le taux moyen de présence a été de 84,2% (83,6% en 2010). Comme chaque année, les travaux du conseil d'administration ont notamment porté sur les revues des comptes et du budget, la politique de dividende et les propositions d'affectation du résultat. Le conseil a également eu à approuver les conditions définitives de plusieurs opérations significatives, en particulier celles concernant les investissements de Dalkia en Pologne. Le conseil d'administration a été régulièrement informé des principaux développements commerciaux et des plans d'actions décidés par la direction générale ainsi que de l'évolution de l'actionnariat, de la situation financière, de la trésorerie du Groupe ainsi

que de ses engagements hors bilan, au moyen notamment d'un reporting et des rapports du comité des comptes et de l'audit. Pour la première fois, le conseil s'est réuni sur un site d'activités industrielles, de la division Propreté, permettant aux administrateurs de visiter le site. Cette réunion fut l'occasion de revoir la politique du Groupe en matière de déchets toxiques. De même, en amont de l'*Investor day* du 6 décembre 2011, le conseil s'est réuni en séminaire stratégique – en partie en présence du comité exécutif – afin de débattre de manière approfondie des orientations stratégiques majeures proposées par le management. Le conseil a ensuite débattu et approuvé le plan à long terme déclinant cette stratégie. Le 29 février 2012, le conseil d'administration a réaffirmé la pertinence des orientations stratégiques du second semestre 2011 et

du début d'année 2012 et renouvelé sa confiance au président-directeur général.

Réuni à nouveau le 15 mars 2012, le conseil d'administration a constaté l'arrivée à échéance du mandat de quatre administrateurs – Jean-François Dehecq, Esther Koplowitz, Serge Michel et Georges Ralli – et formulé un ensemble de résolutions relatives à sa composition qui sera proposé à l'assemblée générale des actionnaires du 16 mai 2012. Ces résolutions portent sur :

- la cooptation comme administrateur, de la Caisse des dépôts et consignations – représentée par Olivier Mareuse, directeur financier du groupe Caisse des dépôts – en remplacement d'Augustin de Romanet de Beaune ;
- le renouvellement du mandat de Serge Michel ;
- la nomination de quatre nouveaux administrateurs : Jacques Aschenbroich, Maryse Aulagnon, Nathalie Rachou et la société Groupama SA représentée par Georges Ralli.

À l'issue de ces nominations et renouvellement, le conseil d'administration sera composé de 17 administrateurs dont deux femmes plus un censeur.

Les membres du conseil d'administration de Veolia Environnement

(au 31 mars 2012)

Antoine Frérot

président-directeur général
de Veolia Environnement

Louis Schweitzer*

vice-président du conseil d'administration ;
président du conseil d'administration
d'AstraZeneca (Royaume-Uni)

Daniel Bouton*

président de DMJB Conseil ;
senior advisor de Rothschild & Cie Banque

Caisse des dépôts et consignations⁽¹⁾

représentée par Olivier Mareuse,
directeur des finances du groupe
Caisse des dépôts

Pierre-André de Chalendar*

président-directeur général
de la Compagnie de Saint-Gobain

Jean-François Dehecq*⁽²⁾

président d'honneur de Sanofi-Aventis ;
président de la Fondation d'Entreprise
Sanofi Espoir

Paul-Louis Girardot*

président du conseil de surveillance
de Veolia Eau – Compagnie Générale des Eaux

Groupe Industriel Marcel Dassault*

représenté par Olivier Costa de Beauregard,
directeur général du Groupe Industriel
Marcel Dassault (GIMD)

Esther Koplowitz*⁽²⁾

présidente de la Fondation Esther Koplowitz ;
vice-présidente du conseil d'administration
de Fomento de Construcciones y Contratas
S.A. (F.C.C.) (représentant B-1998, SL) (Espagne)

Philippe Kourilsky

professeur au Collège de France ;
membre de l'Académie des sciences

Serge Michel⁽²⁾

président de Soficot SAS

Henri Proglio

président-directeur général
d'Électricité de France (EDF)

Baudouin Prot*

président du conseil d'administration
de BNP Paribas

Qatari Diar Real Estate Investment Company*

représenté par Dr Mohd Alhamadi,
chief corporate improvement officer de Qatari
Diar Real Estate Investment Company

Georges Ralli*⁽²⁾

président de Maison Lazard SAS

Paolo Scaroni*

directeur général (CEO) de ENI (Italie)

Thierry Dassault

censeur ;
président et administrateur de Keynectis SA ;
directeur général délégué et membre
du conseil de surveillance du Groupe Industriel
Marcel Dassault SAS

(1) La Caisse des dépôts et consignations, représentée par M. Olivier Mareuse a été cooptée par le conseil d'administration du 15 mars 2012 en qualité d'administrateur, en remplacement de M. Augustin de Romanet de Beaune, et ce pour la durée restant à courir de son mandat, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2012. La ratification de cette cooptation sera soumise à l'assemblée générale mixte du 16 mai 2012.

(2) Mandat raccourci à 2 ans à la suite du conseil d'administration du 5 août 2010.

* Administrateur indépendant.

Les comités du conseil d'administration

(au 31 mars 2012)

COMITÉ DES COMPTES ET DE L'AUDIT

Daniel Bouton (Président)*

Pierre-André de Chalendar*

Paul-Louis Girardot*

Groupe Industriel Marcel Dassault*
représenté par
Olivier Costa de Beauregard

COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS

Serge Michel (Président)

Daniel Bouton*

Louis Schweitzer*

Groupe Industriel Marcel Dassault*
représenté par
Olivier Costa de Beauregard

COMITÉ RECHERCHE, INNOVATION ET DÉVELOPPEMENT DURABLE

Philippe Kourilsky (Président)

Paul-Louis Girardot*

Pierre-André de Chalendar*

* Membre indépendant.



Le comité d'éthique

Le comité d'éthique a pour mission de présenter toute recommandation concernant les valeurs fondamentales de Veolia Environnement. Il vérifie que le programme « Éthique, Conviction, et Responsabilité » est accessible à tous. Ce comité peut être saisi par tout collaborateur ou se saisir lui-même de toute question relative à l'éthique. Il peut procéder à des « visites à but éthique » dans n'importe quelle exploitation du Groupe. Le but de cette démarche est notamment d'apprécier, au travers d'entretiens individuels avec un échantillon aussi représentatif que possible de l'exploitation visitée, le degré de maturité éthique des salariés, leur connaissance des valeurs du Groupe, les problèmes éthiques qu'ils peuvent rencontrer, la formation qu'ils reçoivent de leur hiérarchie ou dispensent à leurs collaborateurs sur le sujet. En 2011, le comité d'éthique a poursuivi le grand chantier des standards sociaux dans le Groupe, ce qui l'a conduit à plusieurs visites sur sites, notamment en Allemagne, aux Émirats arabes unis, en Norvège et au Japon.

Le conseil d'administration de la société est assisté d'un comité des comptes et de l'audit et d'un comité des nominations et des rémunérations, ainsi que d'un comité recherche, innovation et développement durable.

LE COMITÉ DES COMPTES ET DE L'AUDIT se réunit à l'initiative de son président ou à la demande du président du conseil d'administration au moins cinq fois par an. En 2011, il s'est réuni à sept reprises. Ses travaux ont porté sur la revue des comptes annuels et semestriels, ainsi que celle des principales options comptables, des tests de dépréciation d'actifs et des contrats à risque. Le comité a procédé à l'examen des synthèses et des missions d'audit interne effectuées au cours de l'année 2010 et du premier semestre 2011, et a approuvé le programme d'audit interne 2012.

Il a en outre procédé à d'autres revues, dont celle du déploiement du système d'information Agora, du système de gestion des risques et des projets d'opérations de financement.

LE COMITÉ DES NOMINATIONS ET DES RÉMUNÉRATIONS s'est réuni trois fois en 2011 se consacrant principalement à l'évolution de la composition du conseil et à la sélection de nouveaux administrateurs, à l'élaboration de propositions et de recommandations au conseil concernant la rémunération du président-directeur général et du comité exécutif ou encore à l'évaluation de l'indépendance des administrateurs.

LE COMITÉ RECHERCHE, INNOVATION ET DÉVELOPPEMENT DURABLE s'est réuni à six reprises en 2011. Il a notamment auditionné le directeur général exécutif, la directrice du développement durable et les responsables de Veolia Environnement Recherche et Innovation (VERI). Il a suivi l'évolution de plusieurs thématiques afférentes au Groupe : moyens humains et budgets consacrés à l'innovation et au développement durable, articulation entre VERI et les divisions et/ou les opérationnels, identification et remontée des innovations de terrain, etc. ●



Une Charte de comportement pour les managers

Les valeurs fondamentales du Groupe – Responsabilité, Solidarité et Respect – forment des éléments constitutifs de sa performance économique, sociale et environnementale. L'exemple que donnent les managers à travers leur comportement auprès de leurs équipes joue un rôle crucial dans la mise en œuvre de ces valeurs. Aussi Veolia Environnement a édité une Charte de comportement des managers dans le cadre de son plan de transformation, afin que ses valeurs fondamentales soient partout respectées et appliquées localement.

LE COMITÉ EXÉCUTIF. Dans le but d'accélérer la mise en œuvre du plan stratégique du Groupe approuvé par le conseil d'administration, Antoine Frérot a annoncé le 16 mars 2012 une série de décisions avec effet immédiat, dont une évolution du comité exécutif. Celui-ci se compose désormais des personnes suivantes : Antoine Frérot, Sylvain Boucher, Jérôme Gallot, Jean-Michel Herrewyn, Franck Lacroix, Jean-Marie Lambert, Jérôme Le Conte et Pierre-François Riolacci.

Le comité exécutif s'engage dans le succès de la mise en œuvre du plan de transformation du Groupe qui poursuit plusieurs objectifs :

- une simplification de l'organisation du Groupe autour du siège de Veolia Environnement, des sièges des divisions et des structures opérationnelles (business units), ainsi que des délégations⁽¹⁾ de Veolia Environnement sur un périmètre géographique ou un pays ;

- un recentrage du rôle du Siège et des divisions ;
- une simplification des processus fonctionnels essentiels impliquant le Siège, les divisions et les structures opérationnelles pour accélérer les décisions et développer des synergies par la mutualisation des moyens et compétences entre les structures et entre les métiers du Groupe ;
- la définition et l'application, à tous les niveaux de l'organisation, de méthodes et règles communes dans les processus métiers et dans les processus fonctionnels, pour une meilleure efficacité ;
- la clarification des missions dévolues aux délégations et notamment le renforcement de leur mission de mutualisation des moyens et compétences entre les métiers sur leur zone géographique, visant à accroître synergies et efficacité ;
- des règles spécifiques de gestion des cadres dirigeants visant à dynamiser leur mobilité entre les métiers, les fonctions, et entre

les implantations internationales du Groupe, ainsi qu'un engagement de l'ensemble des managers du Groupe à se conformer à une Charte de comportement (lire encadré). Dans le cadre de son plan de transformation, Veolia Environnement entend évoluer vers un nouveau business model fondé sur une offre de services à forte valeur ajoutée apportant des solutions pointues aux problèmes les plus complexes rencontrés par les clients et rémunérées sur la base de la performance de ces solutions. Pour soutenir ces nouvelles offres de service, le Groupe continue à investir en matière de Recherche et Innovation autour de programmes de recherche définis en lien étroit avec les activités et les besoins opérationnels. ●

(1) 12 pays ou zones d'implantations ont été définis : l'Allemagne, l'Australie, la Chine, les États-Unis, la France, le *Gulf Council Countries* (dont Qatar), l'Inde, l'Israël, la Pologne, la République tchèque, le Royaume-Uni, la Slovaquie.

Les membres du comité exécutif

En date du 31 mars 2012, le comité exécutif de Veolia Environnement est composé de huit membres :

Antoine Frérot
président-directeur général de Veolia Environnement ;

Sylvain Boucher
secrétaire du comité exécutif ;

Jérôme Gallot
directeur général de Veolia Transdev ;

Jean-Michel Herrewyn
directeur général de la division Eau ;

Franck Lacroix⁽¹⁾
directeur général de la division des Services à l'énergie ;

Jean-Marie Lambert⁽¹⁾
directeur des ressources humaines du Groupe ;

Jérôme Le Conte
directeur général de la division Propreté ;

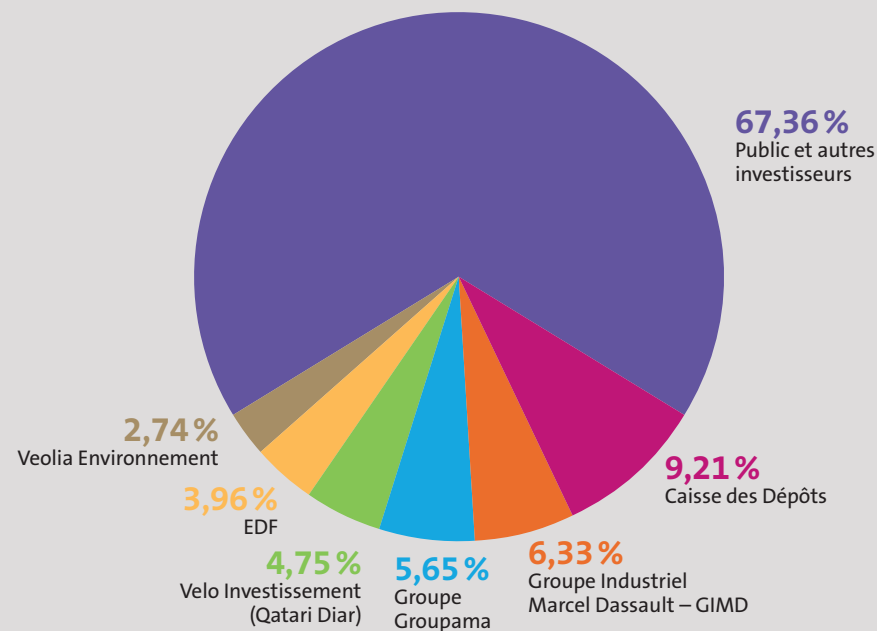
Pierre-François Riolacci
directeur financier du Groupe.

(1) En date du 4 août 2011, Franck Lacroix a remplacé Olivier Barbaroux et Jean-Marie Lambert a remplacé Véronique Rouzaud au sein du comité exécutif.

Répartition du capital de Veolia Environnement

(au 31 mars 2012)

Au cours de l'année 2011, Veolia Environnement a constaté la réalisation de trois augmentations de capital, deux consécutives à des levées de stock-options – les 26 janvier et le 3 août – la troisième en numéraire afin d'assurer le paiement du dividende en action, le 15 juin. À l'issue de ces opérations, le capital de la société s'est établi à 2 598 264 800,00 euros divisé en 519 652 960 actions de 5 euros de valeur nominale chacune.



Pour plus d'informations, le Document de Référence Veolia Environnement 2011 est disponible sur www.veolia.com

Gestion des risques : une vigilance accrue

Veolia Environnement a renforcé fin 2011 la cellule d'évaluation du risque pays créée en 2010. Cette cellule a pour mission la veille et la consolidation d'informations relatives au risque pays, l'évaluation du risque pays et l'émission de recommandations, ainsi que l'évaluation de l'exposition du Groupe au regard des indicateurs de risque pays, des indicateurs de présence et des indicateurs de performance de l'entreprise. Elle est en outre chargée d'informer et de sensibiliser le management via la diffusion d'analyses, dont un bulletin risque pays, et la mise à disposition d'informations sur une communauté intranet dédiée.

En matière de santé et de sécurité des collaborateurs, de nombreuses actions complémentaires à la politique menée jusqu'alors ont été lancées : mise en place de processus de reporting immédiat des accidents du travail et des incidents les plus graves, implication de la ligne opérationnelle dans les analyses des causes des accidents, actions de communication interne sur les accidents, maîtrise des risques les plus importants et suivi des résultats obtenus. Objectifs : impliquer la ligne managériale et faire prendre conscience aux opérateurs des risques qu'ils encourent dans leurs activités quotidiennes. D'autres actions structurantes, comme la mise en place de visites managériales de sécurité, ont été préparées en 2011 et verront le jour en 2012.

Calendrier des actionnaires 2012

1^{er} mars : Résultats annuels 2011.

4 mai : Information trimestrielle au 31 mars 2012.

16 mai : Assemblée générale des actionnaires au Carrousel du Louvre (Paris).

18 juin : Date de mise en paiement du dividende.

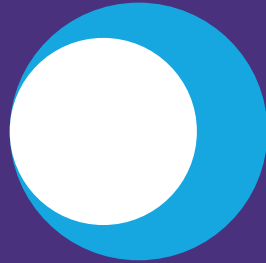
2 août : Résultats semestriels 2012.

7 novembre : Information trimestrielle au 30 septembre 2012.

VEOLIA EAU

chiffre d'affaires

12,2 Mds€
31 décembre 2010
Retraité ⁽¹⁾

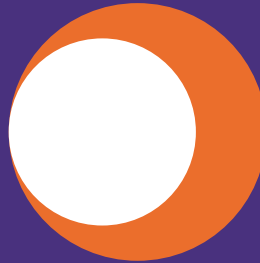


12,6 Mds€
31 décembre 2011

VEOLIA ÉNERGIE

chiffre d'affaires

7,2 Mds€
31 décembre 2010
Retraité ⁽¹⁾

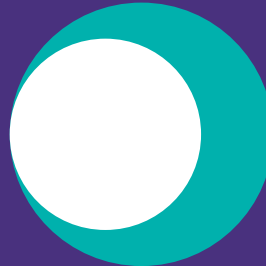


7,3 Mds€
31 décembre 2011

VEOLIA PROPRETÉ

chiffre d'affaires

9,3 Mds€
31 décembre 2010
Retraité ⁽¹⁾



9,7 Mds€
31 décembre 2011

Chiffre
d'affaires
2011

29,6
milliards d'euros

Résultat
opérationnel
récurrent
2011

1,7
milliard d'euros

Résultat
net récurrent
part du Groupe
2011

290
millions d'euros

(1) Lire page 17.

Interview de Pierre-François Riolacci

Directeur financier du Groupe

« Les effets du plan d'efficacité du Groupe ont permis de générer 259 millions d'euros d'économies brutes. »



Vous faites désormais de la réduction de l'endettement un enjeu majeur. Qu'est-ce qui a changé en 2011 ?

Pierre-François Riolacci : La crise financière a généré une aversion pour la dette et un mouvement important vers le désendettement. Dans ce contexte nouveau, nous devons reconnaître que notre niveau d'endettement est élevé au regard des attentes du marché. C'est pourquoi le Groupe s'attaque aujourd'hui à le ramener à un niveau plus en ligne avec celui de son secteur d'activité. Le plan de transformation de nos activités initié par le Groupe doit nous permettre d'atteindre cet objectif. Il se traduit par un programme de cession de 5 milliards d'euros d'actifs au cours des deux prochaines années. Parmi ces actifs en vente ou vendus : Veolia Transdev, les activités d'eau régulée au Royaume-Uni et les opérations de gestion des déchets solides aux États-Unis. Parallèlement, nous allons poursuivre la rationalisation de notre présence. Nous attendons de ces opérations de désinvestissement une réduction de l'endettement financier net à moins de 12 milliards d'euros⁽¹⁾ d'ici à la fin de l'année 2013.

Veolia Environnement a connu en cours d'année 2011 un certain nombre de difficultés opérationnelles. Ont-elles été réglées ?

P.-F.R. : Nos résultats 2011 ne sont en effet pas seulement dus à l'impact de la crise. Ils sont aussi une conséquence des difficultés rencontrées au sein des opérations et que nous sommes en train de résoudre. En Afrique du Nord, nous avons été confrontés à des difficultés contractuelles qui nous ont conduits à mettre fin à notre contrat de transport de Rabat, au Maroc, et à notre contrat de gestion des déchets d'Alexandrie, en Égypte. Aux États-Unis, nous sommes en cours de cession de notre filiale Marine Services. En Italie, nous avons entamé le processus de liquidation volontaire de nos activités de valorisation énergétique en Calabre. Nous restructurons les opérations de la division Énergie en Italie et en Espagne. À l'avenir, les changements que nous mettons en place dans le cadre du plan Convergence, comme la standardisation et le développement d'une plus forte discipline dans nos processus, nous permettront de réduire les risques de récurrence de ce type de situations.

Quelles sont vos priorités pour 2012 ?

P.-F.R. : Elles s'inscrivent naturellement dans le cadre du projet Convergence, qui, dans les deux premières années, en 2012 et 2013, doit permettre au Groupe de se désendetter d'une part et de restaurer sa profitabilité d'autre part. En 2012, nous allons tout d'abord achever le redressement des unités opérationnelles en difficulté, en particulier en Europe du Sud dans l'Énergie et la Propreté. Par ailleurs, un grand nombre d'actions de réductions de coûts auront été engagées, pour au moins 100 millions d'euros en brut, d'ici à la fin de l'exercice. Une part importante du programme de cessions d'actifs de 5 milliards d'euros en deux ans devrait être réalisée, avec une réduction sensible de l'endettement financier net fin 2012. Enfin, d'un point de vue opérationnel, l'objectif reste la génération de free cash-flow disponible. Un dividende de 70 centimes par action sera proposé en 2013 au titre de l'année 2012. ●

(1) Hors effets de change.

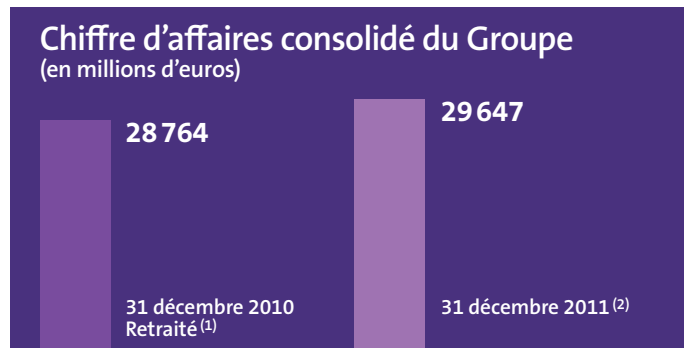
Désengagement progressif de Transdev

Le 6 décembre 2011, le Groupe a annoncé son désengagement progressif de l'activité Transport. Ce processus a conduit Veolia Environnement à déclasser Veolia Transdev au 31 décembre 2011 en tant que groupe d'actifs et de passifs détenu en vue de la vente. Par ailleurs, les charges et produits nets du métier transport ont été regroupés sur une même ligne du compte de résultat intitulée « Résultat net des activités non poursuivies ».

Début 2012, le groupe Veolia Environnement est entré en négociation exclusive avec un investisseur en vue d'un désengagement progressif de son activité de transport.

Pour plus d'informations, le rapport d'activité Veolia Transdev sera disponible sur www.veoliatransdev.com

2011, année de transition



L'année 2011 a été pour Veolia Environnement une année de transition face à la crise économique et financière et à l'évolution de ses marchés historiques. Malgré ces défis, le Groupe a généré une croissance de 3,1% de son chiffre d'affaires et un free cash-flow en hausse de 7%.

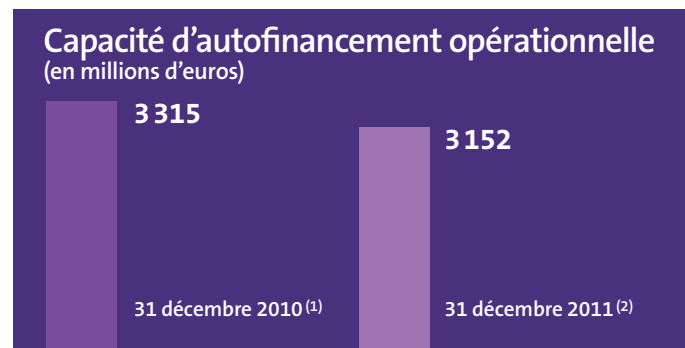
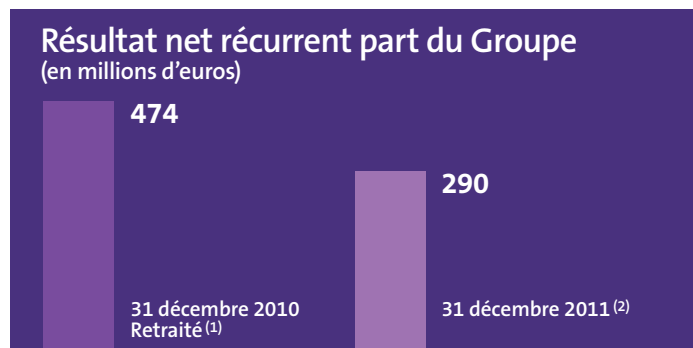
LE CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ de Veolia Environnement a enregistré une croissance de 2% à périmètre et change constants (+3,1% en courant) pour s'établir à 29 647 millions d'euros, contre 28 764 millions d'euros, chiffre d'affaires retraité au 31 décembre 2010. Cette évolution s'explique principalement par le différentiel positif des prix des matières premières recyclées et l'amélioration du niveau d'activité notamment en traitement des déchets spéciaux; la progression du chiffre d'affaires dans la division Eau essentiellement liée à la bonne contribution des activités d'exploitation en Europe et en Asie en dépit de l'impact négatif de l'évolution contractuelle en France et d'un climat défavorable durant l'été; la hausse du prix des énergies et un contexte climatique défavorable dans la division

Énergie ainsi que le recul des activités de travaux et l'arrêt des mises en chantier des installations dans le secteur photovoltaïque en Europe du Sud.

LA CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT OPÉRATIONNELLE du Groupe s'établit à 3 152 millions d'euros, en baisse de 4,9% par rapport à 2010 retraité. Elle a été affectée par la dégradation des opérations en Europe du Sud (Italie notamment) et de Marine Services aux États-Unis; les mesures de restructuration et d'arrêt de contrats liées à l'accélération du recentrage du Groupe et à la dégradation de l'environnement en Europe du Sud et en Afrique du Nord; le retrait des performances opérationnelles de la division Eau notamment lié à l'érosion contractuelle en France et à la hausse des charges de maintenance

et d'entretien des actifs sur le premier trimestre (Royaume-Uni notamment); les charges liées à la mise en œuvre des plans de réductions des coûts. Elle bénéficie en revanche de l'impact favorable de la hausse des prix des matières premières recyclées et du niveau d'activité et des effets volumes favorables dans la division Propreté; l'impact positif du prix des énergies, minoré par des conditions climatiques globalement moins favorables qu'en 2010 dans la division Énergie; la progression des activités de la division Eau en Europe centrale et orientale et en Asie.

LE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL s'établit à 1 017 millions d'euros, contre 1 982 millions d'euros pour 2010 retraité, en retrait de -48,7%. Outre la variation de la capacité d'autofinancement opérationnelle, il inclut des pertes de valeur sur goodwill et actifs non courants enregistrées à hauteur de -783 millions d'euros notamment sur les activités du Groupe en Italie, au Maroc et aux États-Unis; l'impact lié à la variation



(1) Les comptes de l'année 2010 ont été retraités, afin d'assurer la comparabilité des périodes :

- du reclassement en « Résultat net des activités non poursuivies » de l'intégralité de la division Transport, des activités Services à l'Habitat (« Proxiserve ») dans les divisions Eau et Services à l'Énergie, des activités de Citélum dans la division Services à l'Énergie ;
- du reclassement en activités poursuivies des activités de l'Eau au Gabon et les activités d'incinération « Pinellas » faisant partie des activités Montenay International, aux États-Unis, dans la division Propreté ;
- de l'impact sur la période de la fraude comptable découverte au cours du deuxième trimestre 2011 dans la filiale Marine Services de la division Propreté aux États-Unis. L'impact sur 2010 était non significatif, mais l'ajustement a été fait en application d'IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs ».

(2) Les procédures d'audit par les commissaires aux comptes sont en cours.

des taux d'actualisation concernant les provisions pour remise en état de sites pour – 7 millions d'euros, contre 26 millions d'euros en 2010 dans la division Propreté ; 85 millions d'euros de plus-value de cessions industrielles et financières, contre 207 millions d'euros pour 2010 retraité (dont une plus-value de cession non récurrente de 89 millions d'euros pour la cession d'Ústi nad Labem dans la division Énergie en 2010).

LE RÉSULTAT OPÉRATIONNEL RÉCURRENT ressort à 1 700 millions d'euros, contre 1 891 millions d'euros pour 2010 retraité, en retrait de – 10,1 % et – 10,3 % à change constant. Outre les impacts négatifs identifiés dans la capacité d'autofinancement opérationnelle au titre de la dégradation des opérations et des dépréciations d'actifs, notamment en Afrique du Nord, en Europe du Sud et dans les activités Marine Services aux États-Unis, des charges correspondant à des dépréciations d'actifs non courants affectent le résultat opérationnel

récurrent pour un montant supplémentaire de – 128 millions d'euros. Il inclut aussi les plus-values de cession industrielles et financières récurrentes de 85 millions d'euros.

Le résultat net des activités non poursuivies est de – 3 millions d'euros, intégrant notamment la plus-value de 430 millions d'euros résultant des valeurs de transaction du rapprochement avec Transdev, le 3 mars 2011, et la mise à juste valeur au 31 décembre des actifs de Veolia Transdev pour un montant de – 440 millions d'euros qui traduit la détérioration des opérations et des conditions de marché intervenue depuis le rapprochement.

La part du résultat attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle représente 173 millions d'euros en 2011, contre 290 millions d'euros en 2010.

LE RÉSULTAT NET RÉCURRENT est de 290 millions d'euros, contre 474 millions d'euros en 2010 retraité.

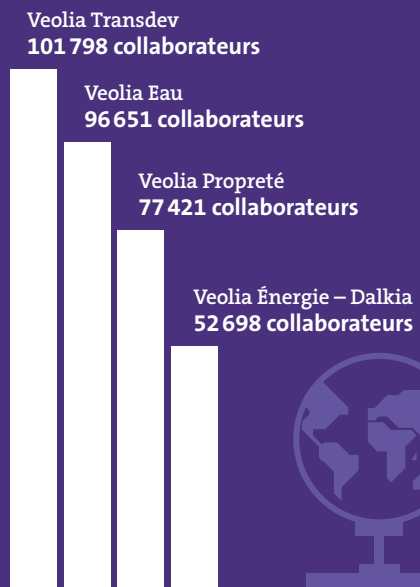
LE RÉSULTAT NET PART DU GROUPE est de – 490 millions d'euros, contre 559 millions d'euros pour 2010 retraité.

ENDETTEMENT FINANCIER NET. Le Groupe a dégagé un cash-flow libre positif de 438 millions d'euros, contre 409 millions d'euros en 2010. Cette évolution s'explique par le retrait de la capacité d'autofinancement ; la maîtrise des investissements de maintenance sur 2011 et une politique sélective en matière d'investissements de croissance, un programme de cessions de l'ordre de 1 milliard d'euros auquel s'ajoute l'impact de l'opération Veolia Transdev qui contribue au désendettement du Groupe pour un montant de 550 millions d'euros ; une relative stabilité du besoin en fonds de roulement opérationnel ; une part plus importante des dividendes versés en actions en 2011 comparativement à 2010. L'endettement financier net du Groupe au 31 décembre 2011 s'est établi à 14 730 millions d'euros, contre 15 218 millions d'euros pour 2010,

après un effet de change défavorable de 64 millions d'euros, et le reclassement en actifs et passifs destinés à la vente des financements externes et de la trésorerie nette de Veolia Transdev à hauteur de 205 millions d'euros.

OBJECTIFS ET PERSPECTIVES. Pour la période 2012-2013, Veolia Environnement a pour objectif de céder 5 milliards d'euros d'actifs, de réduire son endettement financier net en dessous de 12 milliards d'euros, de réduire ses coûts d'exploitation bruts de 220 millions d'euros et nets de 120 millions d'euros en 2013 et de verser un dividende en 2012 et 2013 de 0,70 euro par action au titre des exercices 2011 et 2012. Après 2013, le Groupe vise, en milieu de cycle, une croissance organique de son chiffre d'affaires de plus de 3 % par an, une croissance de sa capacité d'autofinancement opérationnelle de plus de 5 % par an, à atteindre un leverage ratio de 3,0x et à retrouver un taux de distribution au niveau de sa moyenne historique. ●

Ressources humaines



Effectifs au 31 décembre 2011

Recherche et Innovation

135 M€

Budget investi en 2011

Clients



Collectivités publiques et clients industriels

Interview de Jean-Marie Lambert

Directeur des ressources humaines du Groupe

« Dans cette situation de changement, les ressources humaines sont l'une des clés du succès du nouveau Veolia. »



Comment définiriez-vous la « vision sociale » de Veolia Environnement ?

Jean-Marie Lambert : Veolia Environnement est un groupe de services et de main-d'œuvre. Il est l'un des rares à proposer autant de métiers de service sur un périmètre géographique aussi vaste. Les unités d'exploitation sont toujours situées à proximité de nos clients et notre politique de ressources humaines tient compte de cette spécificité. Nous nous efforçons de maintenir l'équilibre entre une nécessaire décentralisation de la prise de décision et la garantie de proposer partout dans le monde le niveau de compétences que les clients attendent de nous. La DRH fournit le cadre général et les normes managériales, que nos équipes locales déclinent afin d'optimiser la valeur des ressources humaines.

Quel est l'impact du plan de transformation sur l'action des ressources humaines ?

J.-M.L. : Notre rôle est de soutenir les unités opérationnelles dans la mise en œuvre de ce plan. Pour y contribuer, les ressources humaines créent les conditions d'un dialogue actif et permanent avec les organisations représentatives du personnel. Elles ont par ailleurs une partie prenante très active dans le processus de transformation. Ainsi, par exemple, la DRH anime des groupes de travail dédiés à des sujets tels que les comportements managériaux. Dans cette période de changement, nous tenons aussi à garantir une certaine continuité et à préserver l'intérêt de chacun pour son travail en nous concentrant sur l'identification des talents. Plus que jamais, l'accent est mis sur le développement des compétences : plus de 70 % de nos collaborateurs ont participé à des sessions de formation l'an dernier, ce qui a représenté 8 millions d'heures.

Quelle politique RH pour accompagner le « nouveau Veolia » ?

J.-M.L. : Certains pensent que la gestion des ressources humaines est plus aisée dans les périodes de prospérité. Pour ma part, je suis convaincu que les moments difficiles offrent des opportunités, notamment pour optimiser une politique RH au service de l'entreprise et de ses équipes. Dans le contexte qui est le nôtre, nous devons organiser et structurer davantage nos moyens et actions. Au fond, la période actuelle nous incite à nous concentrer sur l'essentiel : assurer un cadre de travail sain et sécurisé, former nos collaborateurs afin de relever les défis de demain, promouvoir la diversité et le maintien de la confiance par un dialogue franc et transparent. J'ajoute qu'en instaurant une approche plus rigoureuse et plus disciplinée dans l'application de notre politique RH, nous serons en mesure d'offrir aux équipes opérationnelles les outils dont elles ont besoin pour réussir et pour contribuer à améliorer la rentabilité du Groupe. •

La mobilité interdivisions au cœur de l'accord GPEC

Avec la signature en février 2011 de l'accord sur la gestion des emplois et des compétences (GPEC), Veolia Environnement a renforcé sa capacité à anticiper et à adapter sa politique de l'emploi aux évolutions de son environnement. Dans le contexte du processus de transformation, cet accord revêt une importance accrue. Il contribue à façonner l'approche de Veolia Environnement vis-à-vis de la mobilité interne, de la formation, du management et de l'employabilité, autant de facteurs clés dans la construction du nouveau Veolia. La mobilité entre divisions est l'un des points majeurs de cet accord.



Au cœur du nouveau Veolia



Avec la transformation de Veolia Environnement, les éléments fondamentaux qui sous-tendent sa politique de ressources humaines se révèlent plus pertinents que jamais.

PRÉVENTION SANTÉ-SÉCURITÉ : UN ENGAGEMENT CONSTANT. En 2011, Veolia Environnement a renforcé son action en matière de prévention des accidents du travail et de protection des risques physiques et psychologiques. L'effort déployé s'est axé autour de deux points : le développement des échanges de bonnes pratiques et l'amélioration des processus pour une réponse coordonnée aux risques. Le Groupe s'est engagé à poursuivre l'optimisation de ses performances en matière de sécurité afin de se hisser rapidement au niveau des meilleures entreprises industrielles. Des actions spécifiques portent sur la sensibilisation des managers de proximité et des opérateurs

sur le risque quotidien, mais également sur la mise en œuvre de la déclaration immédiate des accidents et incidents, l'amplification de la communication interne sur ces questions et le suivi de gestion des risques. La volonté de renforcer la culture de sécurité, grâce à l'identification de pilotes à tous les niveaux du management, continue d'être une priorité absolue. Ainsi, par exemple, près de 50% des salariés du Groupe ont participé à la formation Sécurité en 2011. Veolia Environnement a également établi une cartographie des risques et pris des mesures spécifiques pour renforcer la sécurité dans les régions à risque élevé dans lesquelles le Groupe est présent.

DIALOGUE SOCIAL : PLUSIEURS TEMPS FORTS. Veolia Environnement a toujours placé le dialogue social au centre de sa politique de ressources humaines. L'année 2011 a une nouvelle fois illustré ce principe. Elle fut une année de mise en œuvre de l'accord européen conclu avec les représentants des salariés en octobre 2010, qui a notamment comporté un renforcement de la structure formelle d'échanges d'informations entre la direction du Groupe et les représentants des salariés. Autre temps fort du dialogue social, la signature en février 2011 de l'accord pour la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (lire en page 19). Le Groupe porte une attention toute particulière au développement d'un dialogue constructif comme en témoignent les consultations étroites qui sont menées, en lien avec le processus de transformation.

331 266 collaborateurs
au 31 décembre 2011.

16 613 collaborateurs ont bénéficié
d'une mobilité interne en 2011.

691 312 participants aux actions
de formation dont 523 853 hommes et
167 459 femmes.

6 603 960 heures de formation
au total, dont 2 400 515 heures dédiées à la sécurité.

+ 16 % de non-cadres participant en
2011 aux actions de formation par rapport à 2010.

Diversité : aller plus loin

Le Groupe a poursuivi ses efforts en faveur d'une plus grande diversité au sein de ses activités. Ainsi, Dalkia France s'est vu décerner le label Diversité en juillet 2011 pour une durée de trois ans. Attribué sur la base d'un audit, mené par Afnor Certification, le label récompense les engagements de progrès et les actions en faveur de la prévention des discriminations, de l'égalité des chances et de la promotion de la diversité. Aujourd'hui, 133 sociétés de Veolia Environnement en France ont ainsi obtenu ce label. Son obtention démontre la capacité du groupe à fédérer l'intégralité de ses salariés dans une dynamique d'innovation sociale et de garantie des droits fondamentaux. Veolia Environnement prouve ainsi la performance de son modèle social et sa volonté d'être un promoteur de pratiques exemplaires auprès de l'ensemble de ses partenaires et clients.

Bonnes pratiques : échanges à l'échelle internationale

Veolia Environnement a recueilli en 2011 plus de 300 innovations sociales mises en œuvre depuis 2007 dans tous ses métiers, partout dans le monde. Ces bonnes pratiques participent directement au bien-être des collaborateurs, des clients et des populations au service desquelles le Groupe agit au quotidien. Un recueil rassemblant les innovations sociales les plus emblématiques sera publié en 2012 et des trophées viendront distinguer les meilleures pratiques RH au sein de Veolia Environnement.

Par ailleurs, le groupe s'attache à promouvoir le partage des meilleures pratiques dans les domaines social-sociétal et santé-sécurité à l'échelle européenne. Ainsi, des groupes de travail sur ces deux thèmes sont en cours de constitution au sein du European Works Council.

*Pour plus d'informations, le recueil des innovations sociales
« Des idées pour avancer » est disponible sur www.veolia.com*

D'où l'intervention des plus hautes instances de direction au Bureau des Comités de Groupe France et Européen pour expliquer les choix stratégiques en matière de ressources humaines : agir en faveur de l'employabilité des salariés, s'engager durablement à développer les compétences, assurer la promotion de la mobilité interne.

DES PROCESSUS « RESSOURCES HUMAINES » HARMONISÉS. Les ressources humaines étant au cœur du plan de transformation, la filière RH a œuvré pour établir une ligne de convergence et une harmonisation des processus dans ce domaine, pour l'ensemble des métiers du Groupe. Les représentants de la filière RH, réunis en ateliers, ont travaillé à la redéfinition de leurs missions et à l'identification des processus clés afin de définir les niveaux

de responsabilité (Groupe, divisions, unités opérationnelles). 22 processus ont ainsi été harmonisés, classés en grandes familles (protection sociale, gestion des ressources humaines, communication interne, etc.). Objectifs : accroître l'efficacité de l'organisation, améliorer la cohérence des politiques RH, simplifier et accélérer la prise de décision.

LA MOBILITÉ INTERNE COMME AXE DE DÉVELOPPEMENT. Suite à la décision de réduire les recrutements externes, la direction des ressources humaines a pris l'engagement d'accorder une attention prioritaire à la mobilité interne et à la formation, dans le double objectif de satisfaire les demandes de ses clients et de proposer à ses collaborateurs un parcours de carrière. L'évaluation annuelle est utilisée pour définir les conditions nécessaires

au développement des compétences et dessiner avec chaque collaborateur ses perspectives d'évolution.

LA FORMATION, UNE VALEUR SÛRE.

La formation constitue depuis toujours un autre élément phare de la politique de ressources humaines du Groupe. L'engagement de Veolia se matérialise par son réseau de 21 Campus et centres d'apprentissage répartis dans 12 pays. La politique de formation s'articule autour de trois orientations : accroître les compétences des collaborateurs dans le large spectre des métiers de services à l'environnement, continuer à développer la culture d'entreprise, accompagner la performance et le développement commercial du Groupe. En 2011, plus de 660 000 formations ont été dispensées pour un total de plus de 8 millions d'heures. Veolia Environnement

assure également une promotion active des contrats en alternance pour fournir aux jeunes une passerelle vers l'emploi. Ainsi, 4 459 contrats en alternance ont été proposés dans de nombreux domaines.

UNE POLITIQUE ÉQUITABLE DE RÉMUNÉRATION. La politique de rémunération de Veolia Environnement reflète la volonté du Groupe de proposer une rémunération fixe et variable attractive, mais aussi équilibrée au regard des pratiques locales. Cette politique englobe également les avantages sociaux, les dispositifs de retraite et l'accès à l'épargne d'entreprise. Rémunération et avantages sociaux tiennent compte des politiques publiques de protection sociale mises en œuvre dans les pays où le Groupe exerce son activité. ●

Préparer aujourd'hui les services à valeur ajoutée de demain



Face aux enjeux de la croissance démographique, urbaine et économique mondiale, la Recherche et Innovation de Veolia Environnement a pour vocation de concevoir les solutions technologiques d'avenir pour nos villes et nos milieux naturels. Sa mission : apporter des solutions novatrices concrètes.

CONTRIBUER À RELEVER LES GRANDS DÉFIS ACTUELS. Les activités de la Recherche et Innovation (R&I) s'articulent autour des grands défis environnementaux de notre temps : urbanisation rapide, croissance démographique galopante, raréfaction des ressources naturelles, accès à l'eau, changement climatique. Combinée à l'expertise de ses métiers, la R&I permet au Groupe de jouer un rôle prépondérant dans la conception des services à l'environnement. Sa force d'innovation lui attribue ainsi un avantage concurrentiel important. Les programmes de la R&I sont axés autour de thématiques prospectives : les bâtiments intelligents à énergie positive et les smart grids,

le recyclage des eaux, les nouvelles membranes de dessalement, le traitement des déchets émergents, ou encore l'aménagement durable (écoquartiers) et les bioressources. Le rôle de ces programmes est d'apporter des solutions novatrices et concrètes.

DESSINER L'AVENIR À LA CROISÉE DES MÉTIERS. Pour relever ces défis et faire émerger des solutions de rupture, la R&I du Groupe favorise plus que jamais les synergies entre les disciplines scientifiques, à la croisée des métiers actuels. Quels que soient les domaines, le réseau de chercheurs travaille en étroite collaboration avec les divisions, guidé

par une approche centrée sur les résultats. Plusieurs exemples illustrent cette proximité entre chercheurs et responsables opérationnels. En lien avec Veolia Propreté, la Recherche et Innovation du Groupe a par exemple développé le procédé Revodyn®, un système tout à fait innovant de régulation automatique des flux de déchets pour les convoyeurs des centres de tri. Ainsi, la vitesse des tapis s'ajuste au volume des déchets, lequel est détecté par des capteurs à ultrasons. Dans le domaine de l'eau, les chercheurs ont élaboré une nouvelle version du procédé de clarification Actiflo® pour le traitement des eaux superficielles et souterraines. Encore plus compétitif et plus compact, Actiflo Turbo® présente une emprise au sol deux fois moins importante. De plus, pour remplacer l'utilisation des polymères synthétiques, les équipes de R&I ont mis

3 chaires de recherche.

200 partenariats universitaires et industriels.

900 chercheurs.

7 partenariats conclus dans le cadre du VIA.

au point des polymères « verts » à base d'amidon, commercialisés par Veolia Eau. Enfin, grâce aux efforts de la R&I sur la valorisation des boues en énergie, la division Eau a pu développer les solutions d'hydrolyse thermique Exelys™ et Biothelys™. Résultat : une optimisation de la production d'énergie verte (+40% de biogaz), tout en minimisant le volume des boues (jusque -35%).

INVENTER AVEC NOS PARTENAIRES.

Attentive aux apports des différentes disciplines scientifiques, la R&I est ouverte sur l'extérieur. Elle tire sa force du principe de mise en réseau permanent afin de favoriser le croisement des compétences. Avec plus de 200 partenariats universitaires et industriels, trois chaires de recherche, plusieurs participations à des pôles de compétitivité, l'implication dans

de nombreux projets français (Ademe, Agences de l'eau, etc.), européens (Programme-cadre de recherche et de développement, projets Eurêka, etc.) et internationaux, les interactions des chercheurs Veolia avec la communauté scientifique sont effectives partout dans le monde. À titre d'exemple, le projet SWARM (Smart WATER Resource Active Management), labellisé par le Cluster Eureka Acqueau, réunit la R&I du groupe et 9 autres partenaires en France, en Allemagne et en Suisse. Objectif : élaborer une solution complète pour la surveillance en temps réel des ressources en eau. •



www.lavillededemain.com : des solutions d'avenir pour nos villes

Le monde change plus rapidement maintenant qu'à toute autre période de l'histoire de l'humanité. L'urbanisation est une tendance majeure de nos sociétés qui appelle de nouveaux paradigmes. Ce site Internet développé par la R&I présentera une vision, des approches et des solutions pour la ville de 2020. Aménagement urbain durable, innovations technologiques, économie circulaire, tissu social, attractivité : pour le Groupe, ce sont autant d'axes de réflexion immédiats. 2020, c'est demain.

La démarche « d'open innovation » poursuit son expansion

Lancé en février 2010, le programme « Veolia Innovation Accelerator » (VIA) vise à détecter, évaluer et déployer les meilleures écotecnologies proposées par des start-up pour l'ensemble des divisions. Suite aux cinq premiers partenariats, deux nouveaux accords ont été signés au second semestre 2011, l'un avec ISD (prévision consommation d'eau) et l'autre avec Hara (gestion empreinte environnementale).

18 mois après le lancement de VIA, plus de 300 start-up ont intégré le processus de sélection, provenant pour 49% d'Europe, 42% des États-Unis, et près de 10% d'Asie où le VIA vient d'ouvrir son site pour le marché japonais. Une extension du programme a été testée par le VIA, en lien étroit avec Veolia Water North America et la ville américaine de Milwaukee. L'objectif est d'aider la municipalité à devenir un hub international d'innovation dans le secteur de l'eau, en identifiant et évaluant les start-up cleantech les plus prometteuses dans le domaine. Le maire de la ville Tom Barrett a mis à disposition les infrastructures de la ville pour tester les technologies retenues par le Veolia Innovation Accelerator, et le Conseil de l'eau de Milwaukee s'apprête à construire un bâtiment pour héberger les start-up sélectionnées pour commencer en 2013.

Une logique gagnant-gagnant



« L'approche partenariale de Veolia Environnement constitue partout dans le monde une réponse adaptée à la recherche d'une association équilibrée et dynamique des logiques publiques et privées. »

L'approche partenariale de Veolia Environnement s'attache à générer des gains de productivité pour améliorer les paramètres économiques et environnementaux des contrats. Cette approche se nourrit d'un dialogue en continu avec la sphère publique.

UN TRIPLE ENJEU À RELEVER. De plus en plus, les autorités locales se concentrent sur l'inventaire de leurs ressources et l'évaluation de leur empreinte écologique afin d'optimiser la gestion de l'eau, de l'énergie et des déchets. Dans l'énergie, par exemple, une partie de la rémunération des opérateurs se fonde désormais non plus sur les volumes commercialisés, mais sur l'atteinte des objectifs d'économie d'énergie. De toute évidence, la problématique de l'empreinte carbone est au cœur des exigences des donneurs d'ordre publics. Pour les grandes agglomérations qui émergent, en particulier, il y a un triple enjeu à relever : l'efficacité économique, la maîtrise environnementale et les équilibres sociaux.

DES OFFRES RÉMUNÉRÉES EN FONCTION DES BÉNÉFICES CLIENT. Les collectivités attendent de la part des opérateurs qu'ils soient capables de raisonner en partenaires des territoires et de leur fournir des solutions globales. Au sein du Groupe, tout est entrepris pour que les principes de développement durable soient intégrés de façon opérationnelle dans les offres commerciales. Un *Guide des actions développement durable* vient même soutenir cette démarche (lire encadré). Le mode de calcul de la rémunération se base de plus en plus sur le résultat, les économies générées, mais aussi sur les matières recyclées et, globalement, la performance environnementale et sociale.

Au-delà de l'intégration de ces problématiques de responsabilité dans les offres et services, le Groupe a fait évoluer son modèle commercial auprès des collectivités publiques. Ce modèle prend en compte le bénéfice client dans toutes ses composantes : compétitivité, création de valeur, RSE. Ainsi, dans un contrat de partenariat public-privé (PPP), la logique gagnant-gagnant prévaut : l'opérateur privé est amené à rechercher au fil du temps des gains permanents de productivité qui lui permettent d'améliorer les paramètres économiques, voire environnementaux, des contrats. Par exemple, Veolia Eau fait évaluer par une agence qualifiée la performance globale des services gérés. La division prouve ainsi son engagement pour la qualité et la performance des services à long terme, démontrant toute la valeur ajoutée d'une entreprise spécialisée dans la gestion d'un service public.

Répondre aux attentes des clients sur les grands enjeux environnementaux

La structure de Veolia Environnement dédiée aux études et conseil en aménagement urbain durable, 2EI, a poursuivi le développement de son activité. Depuis juin 2011, elle participe à la construction du Plan climat énergie territorial de la Communauté Urbaine de Lille Métropole. Elle a également été retenue pour réaliser l'étude des effets cumulés sur l'environnement des projets d'aménagement de la Communauté Urbaine Nice Côte d'Azur et de la ville de Nice sur la Plaine du Var. Début 2012 la ville d'Annecy lui a confié l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour le suivi environnemental de la réalisation d'un écoquartier de 17 hectares, à l'entrée nord de la ville.

Développement durable : un guide pour les opérationnels

Véritable support commercial le *Guide des actions développement durable* recense les actions concrètes mises en œuvre dans ce domaine au sein des entités de Veolia Environnement. Ces actions sont décrites à travers une cinquantaine de fiches. Comme en témoigne cet outil « pratico-pratique », les préoccupations environnementales deviennent plus que jamais un élément de la relation contractuelle avec les clients du Groupe.

DES COMPÉTENCES MULTIPLES EN MATIÈRE DE GESTION. Face aux enjeux complexes auxquels elles sont confrontées (économiques, environnementaux, sociaux), les collectivités publiques expriment une demande accrue d'expertise. Et Veolia Environnement dispose d'atouts nombreux pour y répondre. Parmi eux, sa maîtrise d'activités différentes, mais convergentes, qui en fait un acteur mondial aux compétences multiples en matière de gestion des flux et des réseaux. S'y ajoute une expérience de gestion de ses activités à travers une très grande variété de situations (économiques, sociales, climatiques...), ainsi qu'une culture historique de ses métiers, qui lui permet d'en maîtriser toutes les logiques. C'est aussi sur cette multicom pétence que se fonde sa maîtrise de la gestion contractuelle. Auprès des grandes agglomérations dont le rythme d'expansion est soutenu et pour

lesquelles l'accès aux services de base est primordial, le Groupe œuvre pour concevoir des solutions qui garantissent à la fois accessibilité et qualité du service fourni.

DIALOGUE AVEC LA SPHÈRE PUBLIQUE. La gestion des risques et des opportunités du Groupe étant impactée par l'évolution des réglementations, il est nécessaire de définir le cadre partenarial avec la sphère publique, notamment au niveau européen. D'autant que plusieurs grands trains de mesures concernent directement Veolia Environnement. À titre d'exemple, on peut citer le paquet « commande publique » du 20 décembre 2011 sur les procédures d'attribution, qui fait l'objet d'un suivi attentif de la part du Groupe. Veolia est également concerné par d'autres projets, notamment la politique de cohésion et d'accès aux fonds structurels européens

ou encore la directive Efficacité Énergétique. Toutes les activités portant sur la fourniture d'information aux gouvernements sont menées en toute transparence et dans le respect des règles officielles de lobbying, y compris les exigences européennes d'accréditation parlementaire et le code de conduite de la Commission européenne. Le Groupe a également engagé un dialogue continu avec toutes les parties prenantes (associations, ONG, think tanks...) sur les questions liées à l'accès aux services, l'environnement et la santé publique.

PARTENAIRE DES ORGANISATIONS INTERNATIONALES. Veolia Environnement poursuit sa coopération avec les principales agences de l'ONU et des organisations de la société civile pour contribuer à la réalisation des Objectifs du millénaire et concrétiser

les engagements pris lors de son adhésion au Pacte mondial. Le Groupe a choisi d'orienter ces partenariats vers l'échange de savoir-faire entre les villes et des approches méthodologiques afin de favoriser des dynamiques territoriales de solidarité. C'est ainsi que, depuis huit ans, Veolia Environnement fait partie, en tant qu'expert officiel, du groupe de travail qui a élaboré les lignes directrices internationales sur la décentralisation et l'accès aux services de base pour tous (eau, assainissement, transports, énergie), sous la direction de l'agence ONU-Habitat. ●

Contribuer à la compétitivité des entreprises



Veolia Environnement renforce son offre de solutions auprès de sa clientèle industrielle et tertiaire, avec l'ambition qu'elle représente 40% de son chiffre d'affaires dans les trois années à venir. Son objectif : contribuer à la compétitivité globale des installations de ses clients.

CONCOURIR AUX PERFORMANCES DU PROCESS.

Compétitivité et efficacité opérationnelle... Dans un contexte de forte concurrence, les industriels sont plus que jamais à la recherche de ces deux ingrédients indispensables à leur développement. Cela passe notamment par un recentrage sur le cœur de métier, auquel il faut consacrer le maximum d'énergie, de moyens et d'attention. Parallèlement, cette quête de compétitivité nécessite souvent de choisir un partenaire extérieur capable d'apporter des solutions complètes dans des domaines qui contribuent à ce cœur de métier, sans qu'il en fasse partie. C'est le cas des utilités – eau, énergie, vapeur, traitement des rejets –

qui sont, en général, directement contributrices des process industriels. C'est dans cette perspective que Veolia Environnement a décidé de renforcer son offre de solutions en direction des marchés industriels et tertiaires. Demain, la « solution Veolia Environnement » reposera sur deux éléments indissociables : anticiper les besoins réels du client et lui apporter une solution lisible, reproductible au meilleur coût et adaptable aux spécificités de chaque situation. Ni du « cousu main » ni du prêt-à-porter, mais un sur-mesure mobilisant, chaque fois, les expertises ad hoc des trois activités du Groupe.

DE LA GESTION DES RISQUES À LA PERFORMANCE GLOBALE. L'empreinte environnementale devient en effet une préoccupation majeure des industriels, à l'instar des collectivités publiques. Aussi, Veolia Environnement fait en sorte d'apporter aux entreprises un pilotage global qui intègre la gestion de l'ensemble des enjeux environnementaux. C'est l'objectif de la « méthodologie de l'empreinte environnementale », qui évalue les pressions sur le climat, l'eau douce, les ressources et les écosystèmes, sur tout le cycle de vie du produit ou du service.

DES SYNERGIES GROUPE AU SERVICE DES INDUSTRIELS. Vis-à-vis des industriels, Veolia Environnement tire aussi sa force de son activité plurielle. Grâce aux synergies qui existent entre ses métiers, le Groupe



Défense Environnement Services gère la base de Creil

La filiale commune de Veolia et DCNS met en place sur la base de Creil la première opération d'externalisation multiservice des bases de Défense de l'État. Y seront gérés la maintenance technique, l'entretien, le transport de personnes, la conciergerie et la restauration. À la clé, efficacité et qualité de service, des économies de l'ordre de 20% par rapport au coût de fonctionnement antérieur de la base et l'engagement d'une exemplarité environnementale. L'opération s'inscrit dans le projet de réforme des structures et des modes de fonctionnement du ministère de la Défense qui concernera à terme une soixantaine de bases.

PSA distingue Veolia Environnement

2011 a vu la prolongation jusqu'en 2018 du contrat avec PSA Peugeot Citroën sur les sites de production de l'est de la France (Sochaux, Vesoul et Mulhouse) pour une durée de cinq ans. La qualité de la relation, établie depuis 2003, a également été mise à l'honneur puisque Veolia a été récompensé dans le cadre des Trophées Fournisseurs du constructeur pour les économies techniques générées : réduction des consommations d'énergie de 22%, d'eau de 50% et atteinte d'un taux de 100% de déchets recyclés ou valorisés. C'est la première fois qu'une entreprise de service est distinguée par un tel Trophée.



propose une offre enrichie. Ces prestations multiservices consistent à associer dans un seul contrat des prestations combinant des compétences portées par plusieurs métiers, ce qui permet de mieux répondre aux attentes des clients souhaitant confier à un même prestataire un périmètre élargi de services.

Par ailleurs, dans un objectif d'optimisation de leur performance, les industriels cherchent à confier la gestion de certaines de leurs activités à des prestataires externes globaux capables de s'engager sur la même qualité de service partout dans le monde. La présence internationale de Veolia Environnement facilite de toute évidence ce type de lien. Dans tous les cas de figure, le Groupe nourrit l'ambition d'apporter aux clients et utilisateurs un service exemplaire, en se plaçant en continu à l'écoute de leurs besoins. ●

Un contrat multisites pour le leader pharmaceutique BMS

Bristol Myers Squibb (BMS) a choisi Veolia Environnement comme partenaire unique pour gérer tout un ensemble de prestations techniques en Europe. Le contrat, d'une durée de cinq ans, couvre 10 sites de tout type (usine, centre de recherche, bâtiment administratif) dans six pays. Mobilisant des expertises dans les trois métiers du Groupe, il couvre un périmètre d'intervention large comprenant des activités dites hard services (utilités, cycle de l'eau, gestion des déchets banals et dangereux, sécurité ou gestion d'équipements spécialisés tels que les installations de recyclage de solvant), des activités dites « pharma services » (services aux laboratoires ou mise en place de procédures Hygiène Sécurité Environnement), des activités dites soft services (accueil, restauration ou gestion documentaire) ainsi que la gestion des investissements et la réalisation des travaux sur les installations qui lui sont confiées. Pour relever le défi, Veolia Environnement a mis en place une structure dédiée, Veolia Environnement Industries Services (VEIS), qui garantira à BMS un point de contact unique au niveau site et au niveau global, ainsi qu'un reporting unifié et consolidé.



Nos activités



96 651
collaborateurs
dans le monde

Présent dans
69 pays



Services de l'eau

10,1 Mds
de m³
d'eau potable
distribuée

103 127 519
habitants
desservis en eau
potable

346 744 km
de réseau d'eau
potable

Service d'assainissement

Capacité totale
des stations de
dépollution urbaine
100,7 millions
d'équivalents-
habitants

7,1 Mds
de m³
d'eaux usées
collectées

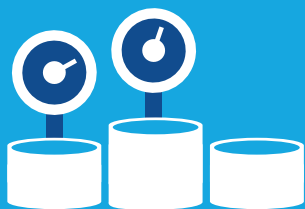
73 066 483
habitants
raccordés en
assainissement

Énergie

805 798 MWh
d'énergie
renouvelable
produite

Eaux usées

171 151 000 m³
d'eaux usées
traitées recyclées



« Veolia Eau contribue au changement de paradigme qui est en cours : transformer la pollution-nuisance en pollution-ressource. »

Interview de Jean-Michel Herrewyn

Directeur général de la division Eau



Quelle est la valeur ajoutée de votre approche Service-Valorisation-Responsabilité ?

Jean-Michel Herrewyn : L'approche SVR est une nouvelle vision de ce que nous pouvons apporter à nos clients, une nouvelle manière de penser notre métier. Ce triptyque SVR forge la dynamique de la division Eau. Ce sont trois axes essentiels qui interagissent, se complètent, forment la cohérence d'ensemble et renforcent le bénéfice de nos actions. Le triangle Service-Valorisation-Responsabilité constitue le cadre de référence qui nous permet de répondre plus efficacement aux préoccupations de nos clients. SVR incarne notre capacité à imaginer des solutions nouvelles et à créer de la valeur dans un environnement économique très concurrentiel. En cela, nous aidons nos clients, collectivités comme industriels, à satisfaire les attentes de leurs parties prenantes et les enjeux sociétaux.

Quel modèle de développement privilégiez-vous ?

J.-M.H. : Sur le marché municipal, nous allons continuer à nous impliquer dans le financement de la construction ou du revamping des infrastructures. Nous allons dynamiser notre modèle de développement en nous positionnant davantage sur des contrats de prestations de services auprès des collectivités et des industriels. Le contrat que nous venons de signer avec la ville canadienne de Winnipeg pour le traitement des eaux usées et des biosolides en est un exemple significatif. Sur ce même modèle, le département de la protection de l'environnement de la Ville de New York a fait appel à notre expertise pour améliorer la performance de ses services d'eau et d'assainissement et offrir à ses habitants des services de qualité au meilleur prix (lire page 35). Nous disposons d'atouts exceptionnels que nous avons su faire fructifier au fil des années : un portefeuille

unique de technologies, une expertise d'optimisation des réseaux et un savoir-faire en matière de service client. Cela nous donne un avantage certain dans le management de la performance globale.

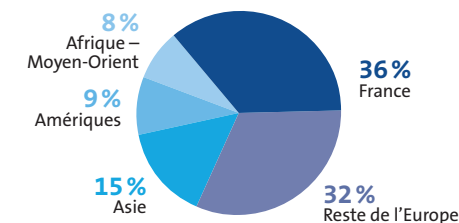
Pour Veolia Eau, quelles sont les perspectives qui se dessinent ?

J.-M.H. : Nous allons poursuivre nos développements en France, en Europe de l'Est, aux États-Unis, en Inde et en Chine. 2011 aura été une année de refondation durant laquelle nous avons réalisé des progrès marquants malgré un contexte difficile. Nous allons recentrer notre expertise sur les marchés les plus prometteurs pour optimiser notre croissance future. Grâce à notre capacité à nous adapter, à innover et à offrir des performances élevées, nous devrions recueillir en 2012 les premiers résultats de notre nouvelle stratégie. ●

12,6 Mds€

de chiffre d'affaires.

Répartition du chiffre d'affaires par zone géographique



Service, Valorisation, Responsabilité : une nouvelle vision pour répondre aux besoins de tous les clients



Référence mondiale des services de l'eau, Veolia Eau assure pour le compte de collectivités publiques et d'entreprises industrielles la gestion quotidienne d'installations et de services complets d'eau et d'assainissement.

La division Eau de Veolia Environnement intervient à toutes les étapes du cycle de l'eau : prélèvement, production et distribution d'eau potable, collecte, transport, dépollution et recyclage des eaux usées.

La force de Veolia Eau : l'expertise de l'eau. En cent cinquante ans d'expérience, Veolia Eau a acquis une connaissance unique de l'eau. C'est ce qui lui donne la capacité d'imaginer des solutions nouvelles de traitement, de créer des solutions pour accélérer le rechargement des nappes phréatiques, d'adapter la qualité de l'eau à l'usage qui en est fait, d'améliorer l'efficacité de la distribution et de contrôler sa qualité en continu. Tout cela, Veolia Eau le fait en économisant l'énergie, en maîtrisant les coûts et en limitant l'empreinte environnementale de ses actions. On ne naît pas leader, on le devient.

C'est par le renforcement permanent de son expertise et ses investissements importants en R&D que Veolia Eau est devenu leader dans le domaine des technologies et des réseaux. Aujourd'hui, la division produit et livre une eau de qualité parfaite à plus de 100 millions de personnes.

SERVICE. Premier axe de la vision SVR : la capacité de l'entreprise à améliorer en permanence la performance de service pour apporter à ses clients plus de sécurité et de confort au meilleur prix. Elle englobe l'ensemble des actions mises en œuvre pour accroître la performance opérationnelle. En 2011, Veolia Eau a ouvert une nouvelle voie et posé les bases de futurs développements. Les activités françaises ont été repensées : à l'organisation historique généraliste d'agences territoriales se substituent trois filières

métiers – exploitation, développement et clientèle – qui permettent de supprimer un niveau hiérarchique. Chacune des filières capitalisant sur des ressources dédiées peut ainsi développer des services de pointe. La filière exploitation met sur pied 35 centres de méthode et planification pour optimiser les 20 millions d'interventions annuelles, qui étaient jusqu'alors gérées localement.

Cet engagement de performance répond aux attentes des collectivités et de leurs parties prenantes. À Bucarest, Veolia Eau a proposé à la Ville des solutions permettant de gérer de manière dynamique son patrimoine et d'optimiser ses dépenses d'investissement et de renouvellement sur son réseau d'assainissement. Au Koweït, le ministère de l'Électricité et de l'Eau a choisi de confier au consortium mené par OTV Major Project Group, filiale de Veolia Eau, la conception, la construction et l'exploitation d'une usine de dessalement par osmose inverse pour alimenter la centrale électrique d'Az-Zour South.



Montauban passe d'une régie à la DSP

Dans le cadre de ce contrat de délégation de service public, la Ville transfère l'intégralité des risques du service à Veolia Eau, qui exploitera pendant 9 ans le service public de l'eau de Montauban avec un engagement de résultats. Des indicateurs de performance seront suivis, comme l'amélioration du rendement de réseau, la qualité de l'eau, et la maîtrise du taux d'impayés. L'innovation sera au cœur du service : Veolia Eau adaptera les compteurs d'eau au télérelevé, permettant aux habitants de mieux gérer leur consommation, grâce à des alertes en temps réel en cas d'évolution anormale de celle-ci.

Veolia Eau choisi par le Siaap

En février 2012, un consortium dirigé par la filiale de Veolia Eau OTV a obtenu le contrat de rénovation de l'usine Seine aval, deuxième plus grand site de traitement des eaux usées au monde. OTV se voit confier le pilotage du projet, la conception-construction des ouvrages et la fourniture du process de traitement, pour un chiffre d'affaires global de 776 millions d'euros.

L'enjeu de cette opération est la reconstruction d'un nouveau traitement biologique plus performant. Il s'inscrit dans le programme de refonte complète du site lancé par le syndicat interdépartemental pour l'assainissement de l'agglomération parisienne (Siaap).



VALORISATION. Veolia Eau contribue au changement de paradigme qui est en cours : transformer la pollution-nuisance en pollution-ressource. Les eaux usées sont alors considérées comme une ressource à valoriser.

La génération d'énergie verte. Dans le sud de la France, à Roquebrune-Cap-Martin, Veolia Eau exploite le pouvoir calorifique des effluents. Des échangeurs thermiques ont été posés sur le réseau d'eaux usées pour alimenter une installation destinée à produire de la chaleur pour l'écoquartier Cap Azur. En Île-de-France, la division exploite, pour le compte du syndicat interdépartemental pour l'assainissement de l'agglomération parisienne (Siaap), la filière de traitement des boues de la station d'épuration de Marne Aval, qu'elle avait d'ailleurs construite et mise en service en 2009. Elle capte la fumée, générée par l'incinération des boues d'épuration, qu'elle utilise pour répondre aux besoins du site en électricité.

Le recyclage des eaux usées traitées. Veolia Eau a perfectionné ses solutions de recyclage des eaux traitées et dispose de nombreuses références dans ce domaine auprès des municipalités et des industries. En Australie, la station d'épuration de Fairfield : les quatre milliards de m³ d'eau qui y sont recyclés sont revendus à des industries à un prix inférieur à celui de l'eau potable utilisée précédemment. Autant de mètres cubes économisés sur la ressource au profit des populations. En France, Veolia Eau apporte son expertise à Essilor, numéro un mondial de l'optique ophtalmique. Le fabricant de verres optiques et Veolia Water STI ont inauguré une combinaison unique de technologies permettant de traiter les eaux utilisées dans la fabrication des verres de lunettes et de les recycler directement dans le cœur de la production du site de Sézanne. Cette innovation, associant réacteur biologique et membranes céramiques CeraMem®, permet de réduire significativement la consommation d'eau.

La valorisation matière. Après dix ans de recherche et développement, Veolia Eau a réalisé en octobre 2011 une véritable prouesse technologique : la production, à échelle semi-industrielle, de bioplastiques à partir de boues d'épuration. L'innovation a eu lieu sur le site de l'usine d'assainissement de Bruxelles-Nord. En valorisant tous les composants des eaux usées, Veolia Eau s'engage plus encore dans la préservation des ressources en eau.

RESPONSABILITÉ. Entreprise multilocale, Veolia Eau est partenaire des territoires qu'il sert. En agissant localement pour maintenir des emplois, soutenir des actions environnementales, améliorer la vie quotidienne et renforcer la solidarité, Veolia Eau exerce sa démarche de responsabilité. Prendre soin de tous (habitants, salariés, collectivités) et de l'environnement, telle est l'ambition de Veolia Eau. À Nagpur, Veolia Water India, en partenariat avec un acteur local, a été choisi pour fournir

un service de l'eau 24 heures sur 24 à 2,7 millions d'habitants dont 36% vivent dans des bidonvilles (lire page 37). C'est par son engagement responsable que Veolia Eau a fait la différence. Dans la communauté d'agglomération Perpignan Méditerranée, Veolia Eau a engagé un programme « Eau pour tous », qui facilite l'accès aux services essentiels que sont l'eau potable et l'assainissement. Elle verse 2% du chiffre d'affaires réalisé dans le cadre de ces contrats dans un fonds dédié à des actions de solidarité et de compensation carbone. En matière de maîtrise des empreintes eau et carbone, Veolia Eau s'engage activement. Ainsi, en apportant son savoir-faire à l'usine L'Oréal de Suzhou, en Chine, Veolia Eau a permis au géant de la cosmétique de réduire de 43% les émissions de carbone de son installation de traitement des eaux usées. ●



Perpignan Méditerranée renouvelle ses contrats eau et assainissement

Veolia Eau a signé avec Perpignan Méditerranée de nouveaux contrats de DSP d'eau potable et d'assainissement pour Perpignan, Bompas, Canohes et Le Soler. D'une durée de douze ans, ces contrats sont très innovants. Veolia Eau met en place un centre unique de pilotage de l'exploitation, améliorant la performance globale du service. Des engagements forts ont été pris en matière de solidarité et de soutien d'initiatives locales, liées à l'emploi notamment. Veolia Eau veut atteindre la neutralité carbone du service d'assainissement. Les consommations d'énergie de la station d'épuration seront optimisées et des investissements seront réalisés pour la production d'énergie renouvelable sur site.

100 000 habitants
=
500 tonnes de bioplastiques

500 tonnes, c'est la quantité de bioplastiques pouvant être produite par la valorisation des eaux usées d'une ville de 100 000 habitants.

GrowingBlue.com : mieux cerner les enjeux de l'eau

Aux États-Unis, Veolia Eau a lancé le site Web GrowingBlue.com, qui fournit aux pouvoirs publics, aux industriels et aux consommateurs des informations sur les meilleures pratiques de gestion de l'eau. Ce site, très documenté et particulièrement pédagogique, présente la situation actuelle de l'eau dans 180 pays, les enjeux de l'approvisionnement durable en eau et les scénarios possibles en 2050, grâce à des cartes animées, des graphiques et des études de cas multiples.

Plains Exploration and Production (PXP), une eau de haute qualité pour l'industrie pétrolière

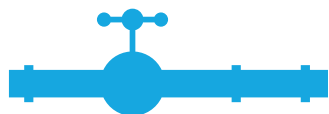
Veolia Water North America va gérer pendant dix ans l'usine de traitement des eaux de production des installations pétrolières de Plains Exploration and Production Company (PXP), basées à Arroyo Grande, en Californie. Les eaux, qui vont être dépolluées grâce à une technologie propre VWS, seront réutilisées pour moitié dans la production pétrolière, et reversées, pour l'autre moitié, dans le milieu naturel.



New York : des services d'excellence

À New York, la filiale de Veolia Eau, Veolia Water North America, a été désignée pour participer au projet d'Excellence Opérationnelle (OPX) initié par le département de protection de l'environnement de la ville (DEP). Ce projet a pour finalité de rendre la gestion des services de l'eau auprès de 9 millions d'habitants toujours plus sûre, efficace et transparente, tout en optimisant ses coûts. Dans cette perspective, Veolia Water North America doit délivrer une série de recommandations en 2012, destinées à être appliquées sur une période de quatre ans. Une partie de sa rémunération sera basée sur les économies d'eau réalisées par la Ville.

100 à 200 millions de dollars : c'est l'économie annuelle que doit réaliser le DEP grâce à l'intervention de Veolia Eau, sur un budget de plus de 1,1 milliard de dollars par an.



380 km

C'est la longueur du réseau de conduites posées par la SADE, filiale de Veolia Eau, pour approvisionner en eau potable la ville de Tambacounda, au Sénégal.



Water Impact Index

Créé par Veolia eau et la Recherche et Innovation du Groupe, cet indicateur intègre aux outils existants de mesure volumique des paramètres tels que la qualité de l'eau captée et rejetée dans le milieu naturel, le stress hydrique et la consommation.



Un contrat d'assainissement à Bucarest

Apa Nova Bucarest, filiale de Veolia Eau, a remporté l'appel d'offres de gestion intégrée du service d'assainissement de la capitale roumaine. Le contrat comporte une phase initiale de réhabilitation des installations de transport d'eaux usées, notamment le collecteur principal, la « cassette » qui se trouve sous la rivière Dâmbovita. Ce plan de modernisation impliquera un certain nombre d'aménagements, notamment pour la connexion de la cassette à la station d'épuration de Glina. Un investissement de plus de 39 millions d'euros sur fonds européens qui permettra de préserver la rivière.



Durban : le recyclage pour réduire les conflits d'usage

Veolia Eau vient de fêter les dix ans de succès d'un projet de recyclage qui permet aux industriels du sud de Durban, en Afrique du Sud, d'utiliser pour leur production de l'eau recyclée en lieu et place d'eau potable. Les 40 000 m³ par jour qu'ils utilisaient sont désormais libérés pour la consommation des habitants de la ville, confrontée à un vrai problème d'approvisionnement depuis la fin de l'apartheid. Premier et unique partenariat public-privé dans le pays, ce projet est gagnant pour les industriels, qui paient désormais leur eau à un prix inférieur de 60 % à celui de l'eau potable, comme pour la communauté, qui offre l'accès à l'eau à davantage de personnes tout en réduisant son impact sur l'environnement (98 % des eaux usées sont recyclées).

Partenariat unique avec la gendarmerie nationale

Veolia Eau est la première entreprise de l'eau à signer avec la gendarmerie nationale un partenariat pour l'insertion de gendarmes adjoints volontaires (GAV), formés pendant trois ans à la sécurité publique. Chaque année la Gendarmerie nationale forme 14 000 GAV issus de milieux défavorisés. La division Eau, qui s'efforce de favoriser la création d'emplois dans tous les territoires où elle est présente, a signé une convention avec la Gendarmerie nationale tout autant pour faciliter la reconversion professionnelle de GAV que pour répondre à ses besoins de recrutements.

Focus

Nagpur : le défi de l'eau pour tous



Chiffres clés

36% de la population de Nagpur vit dans des bidonvilles.

5 ans. C'est la durée de travaux nécessaire pour remettre en état l'infrastructure et étendre le réseau.

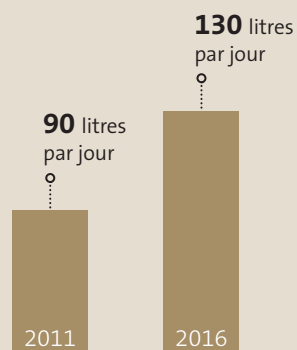
750 millions de litres par jour. C'est la capacité de production, à terme, des installations de Nagpur.

6 000 à 8 000 compteurs installés chaque mois pendant cinq ans, en moyenne.

TRANSFERT DE CAPACITÉS À TOUS LES NIVEAUX

Veolia Water India met ses connaissances et son savoir-faire au service de ses salariés et de ceux de ses sous-traitants, mais a également entrepris un programme de transfert de capacités en faveur des futures élites du pays. Le Groupe a signé un partenariat avec l'Administrative Staff College of India, l'équivalent de l'ENA française, afin de familiariser les étudiants, décideurs de demain, à la construction de partenariats public-privé et au modèle de la délégation de service.

Quantité d'eau à la disposition des habitants de Nagpur



Premier partenariat public-privé signé en Inde en matière d'eau potable pour une ville entière, le projet de Nagpur porte sur la remise en état des infrastructures de production-distribution d'eau et sur la gestion du service de l'eau sur vingt-cinq ans.

Dans la dixième plus grande ville d'Inde, Veolia Eau relève le défi de faire accéder toute la population à un service d'eau 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Un pari ambitieux dans la mesure où aucune ville indienne à ce jour ne bénéficie d'un service équivalent sur toute son étendue. Un défi technique – faire passer la quantité d'eau à la disposition de chaque habitant de 90 litres par jour à 130 litres par jour d'ici à cinq ans – mais aussi social et culturel.

En effet, 36% de la population de Nagpur vit dans 450 différents bidonvilles disséminés dans la ville. Or l'obligation contractuelle porte notamment sur les populations défavorisées. Et 100% de la population qui en fera la demande doit être connectée au réseau, chez elle. L'entreprise va donc mettre en œuvre un mécanisme innovant d'ingénierie sociale afin de permettre l'accès équitable et solidaire pour tous. Ces engagements sont portés par Orange City Water, joint-venture mise en place par

Veolia Water India avec Vishvaraj Environment Limited. Orange City Water, qui financera une partie des investissements nécessaires, soit 18 millions d'euros, mise sur l'installation de 300 000 à 450 000 compteurs d'eau. À l'issue des cinq premières années de travaux, 2 500 km de réseau seront conformes aux normes internationales et desserviront les 2,7 millions d'habitants de cette ville en pleine expansion. D'ores et déjà, la réussite de ce projet a été totale sur les 10% de la ville, sous gestion de Veolia Water India depuis 2007, qui ont servi de zone pilote avant l'élargissement du contrat fin 2011. •

Plus de
70 000 ⁽¹⁾
collaborateurs
dans le monde

9,7 Mds €
de chiffre d'affaires



36,1 millions
de tonnes
de déchets
collectés



59,9 millions
de tonnes
de déchets
traités



40,4 millions
de tonnes de
déchets valorisés
sous forme
de matières
et d'énergie



7,4 millions
de MWh d'énergie
thermique et
électrique
vendus



« Veolia Propreté a fait le choix stratégique, très en avance par rapport au marché, de faire du déchet une ressource. »

Interview de Jérôme Le Conte

Directeur général de la division Propreté



Quel regard portez-vous sur l'évolution des métiers de l'environnement ?

Jérôme Le Conte : Sur 4 milliards de tonnes de déchets produits dans le monde, 3 milliards de tonnes restent aujourd'hui à valoriser, ce qui représente un potentiel énorme. Parallèlement, les matières premières se raréfient et les besoins énergétiques s'intensifient. Il y a plusieurs années, Veolia Propreté a fait le choix stratégique, très en avance par rapport au marché, de faire du déchet une ressource. C'est aujourd'hui devenu une réalité, puisque nous devenons des producteurs importants de matières et d'énergie. Les clients se tournent vers nous afin de mettre en œuvre des solutions qui leur permettent d'améliorer leur performance environnementale et énergétique, tout en préservant leur rentabilité. C'est la raison pour laquelle Veolia Propreté se mobilise sur tous les fronts en tenant compte des contraintes de chaque pays pour réduire l'impact environnemental de ses activités,

augmenter ses capacités de valorisation, créer et pérenniser de nouvelles filières de recyclage. C'est le cas, par exemple, pour le lithium, un métal rare indispensable aux batteries des véhicules électriques. Il n'y aura pas de développement durable des voitures électriques sans recyclage des batteries et récupération du lithium. Nous sommes passés de la phase pilote à l'industrialisation de cette nouvelle filière de recyclage, par exemple.

Quelles ont été les principales avancées en matière d'innovation ?

J. Le C. : Cette année, Veolia Propreté inaugurera deux centres de valorisation des huiles moteur usagées, un en France et un au Canada. Le projet, mené en partenariat avec le groupe Total, traduit l'ambition d'un haut niveau de performance pour le développement de nouvelles filières de recyclage. L'usine de Gonfreville-l'Orcher, sur le port autonome du Havre, va non seulement renforcer la capacité

nationale, très déficitaire, de traitement de ce gisement, mais aussi permettre d'intégrer des technologies qui portent à plus de 80 % le taux de valorisation des huiles traitées, à l'heure où le cours du pétrole bat des records. En amont des traitements, notre action porte aussi sur l'amélioration de la collecte avec l'intégration de nouvelles technologies pour l'application de la tarification incitative qui nous permet d'accompagner les collectivités dans leur politique de réduction des déchets, ou avec le premier système fixe de collecte pneumatique des déchets ménagers à Romainville. C'est une vraie mutation dans les modes de collecte et un vrai relais de croissance pour le Groupe. Ces avancées technologiques, cohérentes avec notre statut d'acteur référent, sont le signe d'une vitalité, d'une capacité à poursuivre, avec l'ensemble de nos équipes, un projet d'entreprise au service de l'environnement et d'un développement durable dont la crise que nous traversons accentue les enjeux.

La crise économique est-elle de nature à remettre en cause votre stratégie de développement et d'innovation ?

J. Le C. : La crise économique nous a imposé des mesures d'adaptation en termes d'organisation et de recentrage sur les marchés et les métiers qui offrent les meilleures perspectives. Nous avons réagi très vite et montré notre capacité de résistance et d'adaptation, à l'image du redressement réussi de nos activités en Allemagne. Tous ces efforts sont la condition de la relance de nos résultats et de notre croissance dès que la reprise économique se fera sentir. Les effets de la crise sont toujours présents, mais je suis convaincu de la pertinence de notre stratégie. Le gaspillage des ressources est un coût pour nos clients, notre expertise industrielle dans le traitement de toutes les catégories de déchets fait aujourd'hui référence, et l'engagement réel de nos collaborateurs est notre principale richesse pour répondre aux défis auxquels nous faisons face. ●

Des solutions de gestion des déchets innovantes et performantes



Devenir producteur de matières et d'énergie et faire du déchet une ressource.

Seul opérateur présent sur l'ensemble des filières (déchets solides, liquides, banals et spéciaux), Veolia Propreté contribue à améliorer l'environnement en apportant à ses clients des solutions de gestion des déchets innovantes et performantes.

Ces solutions couvrent la collecte, l'assainissement, les services industriels, le traitement et la valorisation. Quatre milliards de tonnes de déchets sont produites dans le monde chaque année, un quart seulement est valorisé. En parallèle, les matières premières se raréfient et les besoins énergétiques croissent. Pour les métiers de la Propreté de Veolia Environnement, ce contexte forme en soi un défi : celui de la valorisation. La division s'est résolument engagée dans cette voie et développe des filières de valorisation matière, énergétique et agronomique, et contribue ainsi à une économie circulaire.

PLUS LOIN DANS L'EXPERTISE. Pour tirer parti de son expertise dans le monde entier, Veolia Propreté a créé en 2011 cinq Centres d'Excellence. Ces plates-formes de partage des expertises mobilisent dans chaque discipline et à l'échelle internationale les experts du groupe les plus qualifiés : santé-sécurité, tri des déchets, environnement, traitement thermique, stockage. L'objectif est de comparer les différentes technologies mises en œuvre, de mettre en évidence les meilleures pratiques et de formaliser des plans de progrès. La mise en réseau des expertises à l'échelle du Groupe marque une nouvelle étape dans la valorisation des savoir-faire et le renforcement de ses avantages concurrentiels. 2011 fut également l'année d'importants succès commerciaux. De nouveaux projets en PFI (Private Finance Initiative) ont été signés au Royaume-Uni. À Leeds, Veolia Environmental Services UK a été désigné soumissionnaire privilégié pour

un contrat de traitement et d'élimination des déchets résiduels. Ce marché prévoit la construction d'une unité de valorisation des déchets et de récupération d'énergie. Un contrat similaire a été signé dans le comté de Hertfordshire (lire en page 45).

VERS DE NOUVEAUX MODES DE COLLECTE.

Veolia Propreté a inauguré en partenariat avec Envac le premier système de collecte pneumatique dans la commune de Romainville en région parisienne. S'intégrant dans une vision ambitieuse et durable de la ville, ce procédé consiste en une aspiration automatique et souterraine des déchets jusqu'à des unités de compactage. Les déchets compactés sont ensuite transportés par camion vers une unité de traitement. Ce nouveau mode de collecte présente de nombreux avantages environnementaux dont la réduction des émissions de gaz à effet de serre grâce à la diminution de la circulation des camions-bennes et, de fait, des nuisances sonores



Gestion des déchets spéciaux de la ville de New York

Veolia Environmental Services – Technical Solutions, filiale de Veolia Propreté aux États-Unis spécialisée dans la gestion des déchets spéciaux, a été retenue par la Ville de New York pour collecter, gérer et traiter les déchets d'équipements électriques et électroniques, les matériels d'éclairage, les déchets contenant du mercure ainsi que les déchets des activités de soin issus de tous les établissements publics de la ville. Un contrat signé pour dix ans.

Chiffres clés

807 000

entreprises clientes.

Plus de **60 millions**
d'habitants desservis.

763

unités de traitement dans le monde.

Australie : la pédagogie récompensée

Pour la deuxième année consécutive, Veolia Propreté a remporté l'Australian Business Award for Environmental Sustainability. Ce prix distingue des entreprises ayant pris des engagements en faveur de l'amélioration de la préservation et de la protection de l'environnement. Créés il y a six ans, ces trophées récompensent les entreprises qui appliquent rigoureusement les valeurs d'excellence, au niveau des pratiques commerciales, des produits, de la responsabilité d'entreprise et du développement durable.

et olfactives. D'autres approches innovantes ont démarré, avec la collecte hippomobile par exemple (voir page 43), ou avec les systèmes de tarification incitative mis en place dans certaines collectivités. Les conteneurs y sont équipés de capteurs capables de transmettre à un centre de collecte des informations sur le poids ou le niveau de matières dans le bac, de façon à optimiser les tournées et à inciter les usagers à réduire leur production de déchets par le tri.

GÉRER LES DÉCHETS SPÉCIAUX. En Europe, Veolia Propreté est au premier rang du développement de filières pour la gestion des déchets spéciaux. Face à une grande variabilité, la division associe ses dispositifs de traitement et de valorisation à la capacité de travailler en réseau. Pour répondre aux nouveaux enjeux économiques et environnementaux de ses clients et partenaires, la division développe de nouveaux outils de valorisation. On peut citer Osilub, la nouvelle usine de régénération des lubrifiants et huiles

moteur usagées, près du Havre, ou encore le nouveau procédé de recyclage des piles et catalyseurs chargés en mercure inauguré en Suisse en octobre 2011.

SERVIR LES CLIENTS INDUSTRIELS. Pour accompagner les clients industriels dans l'optimisation de leur performance environnementale, l'innovation se poursuit. Au Royaume-Uni, Unilever a pu, grâce à son accord avec Veolia Propreté, atteindre son objectif « zéro déchet mis en décharge ». Plus de 97% de ses déchets sont recyclés, les 3% restants étant convertis en énergie. Chaque fois que cela est possible, Veolia Propreté récupère la chaleur fatale depuis son parc d'unités de valorisation énergétique afin de la réutiliser. Ainsi, à Bordeaux, Veolia Propreté a aidé Michelin à réduire sa dépendance aux combustibles fossiles en lui fournissant de la vapeur provenant de l'incinération de déchets. En Écosse, la division a abordé un nouveau chantier majeur auprès de Shell. Ce projet concerne le démantèlement

des plates-formes d'exploitation d'un champ gazier en mer du Nord (lire page 44). Par ailleurs, l'écologie industrielle est déjà une réalité sur le site de Limay (région parisienne), où les économies de ressources naturelles et les flux de matières et d'énergie sont en œuvre.

PROMOUVOIR LA SÉCURITÉ. Veolia Propreté se montre d'année en année toujours plus exigeant en matière de sécurité au travail, qui constitue d'ailleurs l'un des cinq Centres d'Excellence récemment créés. En novembre 2011, les Safety Awards (trophées sécurité) ont primé les meilleures pratiques sécurité dans le monde entier. La mobilisation de Veolia Propreté en faveur de solutions toujours plus innovantes puise son énergie dans l'engagement de ses collaborateurs. Forte de 101 nationalités, la division a mis en place une démarche diversité, qui structure et oriente sa politique de ressources humaines. Cette diversité a été promue en 2011 dans un livre de recettes de cuisine : cinquante collaborateurs, tous étrangers dans le pays où

ils travaillent, ont fourni une recette en provenance de leur pays natal. Une façon de témoigner de la richesse culturelle et de la contribution des salariés de nationalité étrangère. Sur ce même thème, Veolia Propreté a mis en place en France un réseau de femmes parmi ses collaborateurs. Avec, en toile de fond, le souhait d'équilibrer le rapport hommes-femmes dans l'entreprise, ce réseau permet aux salariées de dialoguer et d'échanger. La division a également poursuivi son engagement en faveur du maintien dans l'emploi des personnes handicapées en renouvelant en août 2011, en France, une convention de partenariat avec l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (Agefiph). •

Veolia Propreté



Redevance incitative

Rendu obligatoire en France d'ici à 2015, ce système consiste à prendre en compte les efforts en matière de tri et de volume des déchets pour facturer l'utilisateur et l'inciter ainsi à réduire le volume de déchets à la source. Déjà pionnier dans ce domaine, Veolia Propreté a signé un contrat en 2011 avec le syndicat intercommunal de collecte et de traitement des ordures ménagères (SICTOM) de Loir-et-Sarthe qui inclut la mise en place de la redevance incitative.

Biopôle d'Angers, une première en France

Pour l'agglomération Angers Loire Métropole Veolia Propreté gère le nouveau centre de valorisation des déchets qui comprend une unité de traitement mécano-biologique, une unité de compostage et une unité de méthanisation pour une valorisation maximale des déchets. Ce tout nouveau centre de traitement d'une capacité de 90 000 tonnes par an sépare les déchets fermentescibles des autres déchets pour les valoriser en biogaz et en compost. 23 000 tonnes par an de compost, près de 15 000 MWh d'énergie thermique et 15 400 MWh d'électricité seront ainsi produits au sein de cette toute nouvelle installation à la pointe de la technologie.

GRS Valtech roule pour Fiat

En Serbie, la filiale de Veolia Propreté spécialisée dans la dépollution des sites et sols a signé un contrat de réhabilitation d'une friche industrielle, où sera implantée une usine de montage du constructeur automobile Fiat. 200 000 tonnes de terre polluée doivent être traitées.



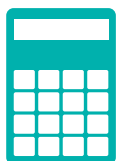
Sécurité : des ambitions et des actions

Pour Veolia Propreté, préserver la santé et la sécurité de ses collaborateurs est un impératif absolu. Différents outils permettent de piloter en continu cette politique de santé-sécurité : implication et responsabilisation des collaborateurs dans la démarche prévention hygiène sécurité, à tous les niveaux de l'entreprise, mesure et suivi de l'accidentologie, actions correctives.



Une deuxième vie pour les piles usagées

Le recyclage des piles ou des catalyseurs permet d'économiser des matières premières en récupérant par exemple le mercure contenu dans une pile usagée. Batrec Industrie AG, filiale de Veolia Propreté, a inauguré en 2011, en Suisse, un procédé de recyclage spécifique permettant d'isoler le mercure et de le récupérer sous forme liquide. Les catalyseurs et charbons actifs qui contenaient le mercure sont ainsi nettoyés et préparés en vue d'une nouvelle utilisation.



6%

C'est le taux d'emploi de personnes handicapées en France au sein de Veolia Propreté. En 2011, la division a embauché 229 personnes handicapées (objectif initial fixé à 200) et procédé à 226 nouvelles reconnaissances de la qualité de travailleur handicapé (RQTH).

La collecte au trot !

À Hazebrouck, dans le nord de la France, Veolia Propreté introduit l'utilisation de chevaux pour la collecte des déchets de la ville. Depuis septembre 2011, le service est hippomobile. Ce type de collecte présente des avantages environnementaux évidents (faible empreinte carbone, moindres nuisances sonores) et connaît un immense succès auprès des résidents qui sont ainsi nombreux à sensibiliser leurs enfants à la collecte sélective.



Paris se met à la collecte pneumatique

La collecte pneumatique automatisée consiste à acheminer les déchets ménagers, par voie souterraine, depuis des bornes de collecte fixes vers une unité centrale de compactage. Un camion transporte ensuite les déchets compactés jusqu'à leur filière de traitement. Ce type de collecte présente de nombreux avantages, comme la suppression des nuisances sonores ou la réduction de la circulation des camions-bennes. Veolia Propreté dispose déjà de plusieurs références, dont celles de Romainville (mise en service en octobre 2011) et de la communauté d'agglomérations Grand Paris Seine-Quest. En octobre 2011, la société a remporté la conception, la construction et l'exploitation du premier contrat de collecte pneumatique des déchets de la ville de Paris dans le futur quartier Clichy-Batignolles. Le projet concernera à terme une population d'environ 19 000 équivalents habitants.



Démantèlement : Veolia Propreté renforce son expertise

Veolia Environmental Services UK poursuit avec son partenaire industriel Peterson SBS ses projets de démantèlement de plates-formes gazières en mer du Nord (Royaume-Uni). Après ses interventions sur six plates-formes, Veolia Environmental Services UK a signé un contrat avec Shell, ce qui consolide son expertise et sa crédibilité sur un marché au potentiel considérable. Cette intervention revêt une dimension sociale particulière puisqu'elle va redonner vie à un ancien chantier naval et créer un nombre significatif d'emplois. Dans ce même champ de compétences, Veolia Propreté a procédé, dans le port de La Rochelle, au démantèlement complet d'un cargo vraquier, en mettant en œuvre son savoir-faire dans le recyclage et la gestion de fin de vie des produits. 95% des matériaux du navire ont pu être recyclés.



50

C'est le nombre de collaborateurs qui ont collaboré au livre de recettes de cuisine publié par Veolia Propreté France afin de souligner la richesse de la contribution de ses salariés de nationalité étrangère. Ils se sont prêtés au jeu et ont fourni une recette en provenance de leur pays de naissance.



Ultrasons

Ces sons que l'oreille humaine ne peut entendre peuvent aussi servir au tri des déchets. Système de contrôle-commande mis au point avec le concours de Veolia Environnement Recherche et Innovation (VERI), Revodyn® permet d'uniformiser le niveau des déchets sur un tapis de tri à l'aide de deux détecteurs et d'ajuster la vitesse des convoyeurs.

Focus

Traitement et élimination des déchets résiduels du comté de Hertfordshire (Royaume-Uni)



Chiffres clés

352 000 tonnes

de déchets résiduels valorisés.

28 000 tonnes

de métaux ferreux et non ferreux
recyclables, de plastiques et autres
matériaux traités sur le site.

Une production d'environ

26 MW

pour le réseau national d'électricité.

« Nous proposons une approche durable qui vise à accroître le taux de recyclage et à valoriser les déchets résiduels en les convertissant en énergie. Notre projet s'articule autour du développement d'une installation performante, minimisant l'impact sur l'environnement et parfaitement intégrée dans son environnement. »

Jérôme Le Conte,
Directeur général de la division Propreté

En bref

Durée du contrat :

25 ans

52 emplois

créés grâce à ce projet

Le site produira de l'énergie électrique équivalent
à la consommation de

50 000 foyers

Proposée via sa filiale Veolia Environmental Services UK, l'offre de Veolia Propreté aux autorités du Hertfordshire prévoit de conjuguer recyclage des déchets et récupération d'énergie grâce à un système combiné de prétraitement mécanique et de production d'énergie. Elle augmentera de façon significative le taux de recyclage dans le comté et optimisera la valorisation de déchets résiduels. Le traitement prémécanique, effectué en aval, permettra d'extraire des déchets résiduels acheminés sur le site (métaux ferreux, etc.). La technologie très performante de récupération de l'énergie, mise en œuvre lors de la valorisation des 352 000 tonnes de déchets résiduels, permettra de produire environ 26 MW pour le réseau national d'électricité, soit l'équivalent d'une alimentation en électricité d'environ 50 000 foyers. Si les conditions sont réunies, cette ressource pourra aussi fournir de la chaleur à des résidents locaux. Durant la période d'exploitation, ce projet apportera une contribution substantielle à l'économie locale avec la création de 52 emplois. •

Hier

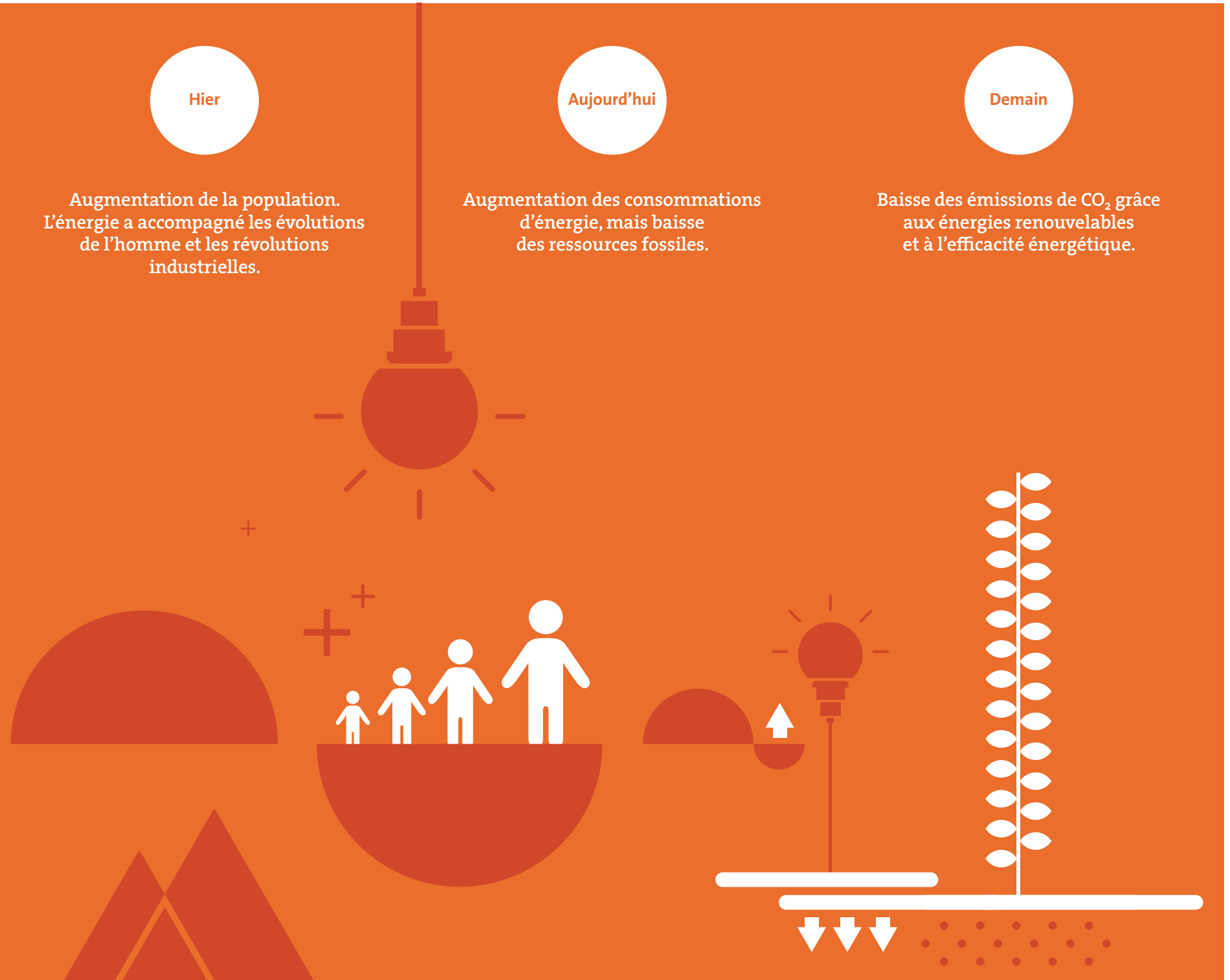
Augmentation de la population.
L'énergie a accompagné les évolutions
de l'homme et les révolutions
industrielles.

Aujourd'hui

Augmentation des consommations
d'énergie, mais baisse
des ressources fossiles.

Demain

Baisse des émissions de CO₂ grâce
aux énergies renouvelables
et à l'efficacité énergétique.



« Veolia Énergie – Dalkia offre des solutions énergétiques durables à ses clients avec pour ambition d’être l’acteur de référence des économies d’énergie à l’échelle du territoire. »

Interview de Franck Lacroix

Directeur général de la division des Services à l'énergie



Quels sont les éléments clés de votre stratégie ?

Franck Lacroix : Notre vocation est d’offrir des solutions énergétiques durables à nos clients des secteurs public et privé. Plus que jamais, Dalkia se fait fort de les soutenir dans leur démarche de réduction de leur consommation. Ainsi, auprès des collectivités, nous affichons clairement notre volonté d’être un acteur du développement local. En industrie, nous nous mobilisons tout particulièrement auprès des clients pour lesquels la consommation d’énergie constitue un enjeu environnemental élevé. Nous voulons leur apporter une offre à réelle valeur ajoutée. Pour tous ces points, notre relation avec EDF est précieuse : elle contribue à accélérer notre croissance, y compris au niveau international, et à dégager des synergies.

Quelles sont les principales composantes de votre offre ?

F.L. : Nous concentrons nos efforts sur des propositions à fort contenu énergétique. Dans cette perspective, Veolia Énergie – Dalkia développe trois offres complémentaires : production et distribution de chaleur et de froid à travers les réseaux urbains, production d’utilités industrielles, services d’efficacité énergétique. Cette complémentarité s’illustre, par exemple, par l’optimisation du mix énergétique du réseau de chaleur d’une agglomération par récupération et valorisation des énergies dites « fatales » d’un site industriel à proximité. Nous proposons à nos clients une approche globale et sur mesure en matière énergétique : non seulement nous concevons les solutions, mais nous les réalisons et nous en assurons l’exploitation dans la durée, tout en garantissant les résultats.

Notre prestation inclut également l’optimisation des achats d’énergie grâce à une expertise unique.

De quelle façon Dalkia a-t-il à nouveau contribué, en 2011, à l’émergence de la « ville intelligente » ?

F.L. : D’abord en diminuant la consommation des bâtiments, qu’il s’agisse d’immeubles d’habitation, d’hôpitaux, de bureaux ou de sites industriels. En effet, Dalkia dispose d’une expertise unique pour rendre les bâtiments existants plus économes en énergie tout en améliorant le confort des occupants. Ensuite en « décarbonant » les consommations résiduelles, c’est-à-dire en substituant des énergies alternatives à des énergies fossiles. Dans ce domaine, on peut bien sûr citer la biomasse avec le bois énergie dont Dalkia est incontestablement l’acteur de référence en Europe mais aussi les sous-produits

de l’agro-industrie (marc de café, résidus de distillation...). Dans la géothermie l’expertise de Dalkia est également reconnue notamment grâce à nos solutions intégrées (études, forage et exploitation avec garantie de performance dans la durée). Enfin, en 2011, la valorisation des énergies récupérées sur des data centers ou encore sur les eaux usées a ouvert de nouvelles perspectives.

La ville intelligente, c’est aussi le concept du smart grid. Qu’il s’agisse d’électricité ou d’énergie thermique, Dalkia investit et innove avec le support de la Recherche et Innovation de Veolia Environnement. Dans le domaine des réseaux de chaleur intelligents, nous sommes ainsi partenaire du projet SmartHeat4Cities déposé dans le cadre d’un appel d’offres européen. Ce projet collaboratif permettra de développer un partage d’expériences complémentaires sur cinq sites en Europe. ●

Un leader mondial des services énergétiques



La vocation de Veolia Énergie – Dalkia réside dans une gamme complète de services alliant optimisation énergétique et environnementale.

Dalkia apporte des solutions innovantes pour une croissance durable des villes et des entreprises. Dans un contexte de changement climatique, de volatilité des prix des énergies et de rareté des ressources, Dalkia met son expertise au service de ses clients pour développer, réaliser et gérer des systèmes d'énergie plus écologiques et plus économiques. Son métier : producteur d'efficacité énergétique. De la production décentralisée à la maîtrise de la demande en passant par l'optimisation de la distribution, Dalkia est présent à chaque étape de la chaîne énergétique pour améliorer la performance des systèmes. Grâce à son expérience acquise sur plus de 120 000 installations en matière de gestion

des réseaux de chauffage et de froid, d'optimisation des utilités industrielles, d'amélioration de la performance énergétique d'un bâtiment ou de valorisation des énergies alternatives et renouvelables, Dalkia propose à ses clients des solutions sur mesure pour réduire leurs consommations d'énergie et améliorer la performance environnementale et économique de leurs installations.

RÉDUIRE LES ÉMISSIONS DE CO₂. La division Énergie de Veolia Environnement intervient sur un marché dont les enjeux sont élevés, sur les plans environnemental et économique. Dans ce contexte, Dalkia contribue chaque jour à la baisse des émissions de CO₂ de ses

clients. Conjugée à l'utilisation d'énergies renouvelables comme la biomasse et la géothermie, la baisse de la consommation énergétique générée par les mesures d'optimisation permet à Dalkia de se rapprocher de son objectif pour 2015 : une réduction de 13 millions de tonnes d'émissions de CO₂. Malgré un environnement économique tendu, l'année 2011 a été marquée par de beaux succès. Dans le domaine de la production locale d'énergie, Dalkia a procédé, en Pologne, à l'acquisition de la société gestionnaire du réseau de chauffage urbain de Varsovie, le plus grand réseau de l'Union européenne (1 700 km). De manière générale, l'Europe de l'Est constitue un marché de prédilection pour l'entreprise : les demandes y sont fortes en faveur de la modernisation et de l'optimisation des réseaux de chaleur. D'autres marchés ont été conclus



Chiffres clés

8,3 milliards
d'euros de chiffre d'affaires géré.

52 698
collaborateurs.

107 TWh
d'énergie gérée.

6,6 millions
de tonnes de CO₂ économisées.

123 500
installations énergétiques gérées dans le monde.

en Pologne, mais aussi à Abu Dhabi et, en France, notamment auprès du parc d'entreprises Paris-Val d'Europe et du Grand Dijon pour son nouveau réseau de chaleur (lire pages 49 et 50).

L'INDUSTRIE, UN FORT POTENTIEL DE BUSINESS. Dalkia continue également de croître dans le domaine industriel. En Hongrie, l'entreprise va concevoir et exploiter une installation biogaz pour l'usine Bonduelle de Nagykovács. Dalkia valorisera ainsi 100% du biogaz produit sur le site. En France, Dalkia a signé avec Schneider un contrat de gestion des services énergétiques de ses sites grenoblois. D'autres succès ont été obtenus auprès d'ArjoWiggins ou encore de Seyfert Paper (construction-exploitation d'une centrale de cogénération biomasse pour fournir la vapeur nécessaire au process et

produire de l'énergie verte). Par ailleurs, Dalkia accompagne aux Pays-Bas le producteur de café Sara Lee pour réduire son empreinte carbone (valorisation énergétique du marc de café et production de biogaz à partir d'eaux usées) tout en doublant sa production.

OPTIMISATION ÉNERGÉTIQUE : UNE RÉALITÉ TANGIBLE. En matière d'optimisation énergétique, un contrat a été signé avec les collèges du département de la Manche, en France, en partenariat avec EDF Optimal Solutions. Ce contrat porte sur la performance énergétique de vingt écoles et trois musées, mais aussi du siège du Conseil général (lire page 52). D'autres contrats de ce type ont été conclus, notamment en Espagne et aux États-Unis. Dans le domaine de la santé, l'entreprise a poursuivi son développement. Le contrat

Réflexe, un projet smart grid

Retenu dans le cadre du premier « programme d'investissements d'avenir », le projet de recherche Réflexe (réponse de flexibilité électrique) porte sur le développement des réseaux et systèmes électriques intelligents. Fédérant les compétences de plusieurs acteurs, dont Veolia Environnement, il vise à repenser le fonctionnement du système électrique afin de concevoir des réseaux intelligents. Dans le cadre de ce projet, la Recherche et Innovation de Veolia Environnement pilotera pendant trois ans et demi, avec l'appui de Dalkia et des équipes opérationnelles locales, un projet de démonstrateur de réseau électrique intelligent en région Provence-Alpes-Côte d'Azur.

Paris-Val d'Europe : un réseau de chaleur inédit

Le premier réseau de chaleur urbain alimenté par une énergie de récupération issue de data centers est en cours de construction dans le parc d'entreprises Paris-Val d'Europe. Un projet né de l'engagement d'Eurodisney, de Dalkia et des acteurs territoriaux pour un développement urbain durable. Le réseau sera alimenté par la chaleur issue des data centers d'un grand groupe bancaire. Une technologie inédite en Europe. Cette chaleur sera transmise via un échangeur thermique à un réseau alimentant à terme 600 000 m² de bâtiments en énergie verte. Une énergie 100% verte sera ainsi proposée aux entreprises et bâtiments construits dans le parc. Le volume annuel des émissions de CO₂ économisées sera de plus de 5 400 tonnes.

de l'hôpital de Southampton au Royaume-Uni (lire page 52) est particulièrement emblématique de cette réussite, de même que celui du centre hospitalier de Saintonge en France.

SMART ENERGY CITY. La « ville intelligente » est également un axe de développement fort pour Dalkia, qui est partenaire du projet SMartHeat4Cities déposé dans le cadre de l'appel à projets européen FP7-Energy-Smartcities-2012. Associant des acteurs industriels et scientifiques européens de premier plan (Cowi, Vattenfall, MVV, Euroheat and Power, etc.) dans le domaine des réseaux de chauffage urbains, ce projet collaboratif permettra de développer un partage d'expériences complémentaires de cinq sites de démonstration de réseaux de chaleur

en Suède (Uppsala), au Royaume-Uni (Swansea), en Allemagne (Mannheim), au Danemark (Aarhus) et en France (La Rochelle). En charge du démonstrateur pour la France, Dalkia et la Recherche et Innovation expérimenteront des solutions originales de conduite du réseau de chaleur en intensifiant notamment les interactions avec les clients ou utilisateurs finaux. Objectif : développer et évaluer concrètement le concept de *smart district heating*. Cette démonstration, d'une durée de quatre ans, s'appuiera sur le réseau de chaleur de La Rochelle-Le Mireuil et sur la participation des équipes locales de Dalkia. En axant sa stratégie autour de l'efficacité énergétique, Dalkia est bien placé pour jouer un rôle de leader dans le domaine de l'énergie durable, décrétée par l'ONU comme le thème de l'année 2012. ●

Veolia Énergie – Dalkia

De la biomasse à Brest

Dalkia va construire une centrale de cogénération au bois sur la zone portuaire de Brest (France). Les principaux bénéficiaires seront les usagers du réseau de chaleur, Cargill et les Entrepôts Frigorifiques Brestois. Avec un impact important, une réduction d'environ 70 000 tonnes de CO₂ par an, ce projet va concourir de façon significative au plan climat-énergie de l'agglomération.

Bonduelle Hongrie : 100 % du biogaz valorisé

Dalkia va concevoir et exploiter une installation biogaz pour l'usine Bonduelle à Nagykörs en Hongrie. L'entreprise valorisera ainsi 100 % du biogaz produit sur le site et l'installation produira jusqu'à 20 % de l'énergie nécessaire à l'alimentation de l'usine. Parmi les bénéfices pour Bonduelle : une réduction de plus de 15 % de sa facture énergétique.



Plus de 200 M€

C'est le montant du contrat que le Grand Dijon (22 communes) a confié à Dalkia pour la conception, la réalisation et la gestion de son nouveau réseau de chaleur pour une durée de vingt-cinq ans. Ce réseau sera approvisionné à 80 % par des énergies renouvelables.



Énergie renouvelable

Énergie dérivée de process naturels régénérés continuellement. On inclut notamment dans cette définition l'énergie générée par le soleil, le vent, la biomasse et la géothermie. Parmi bien d'autres exemples, le passage à la biomasse a permis au producteur de café Sara Lee d'éviter la production de 14 000 tonnes de CO₂ par an.



Hong Kong : coup de fraîcheur pour l'aéroport de Kai Tak

Dalkia a signé un contrat de conception, de construction et d'exploitation de huit ans avec le gouvernement de Hong Kong pour la mise en œuvre d'un réseau de froid dans le cadre de la rénovation de l'ancien aéroport de Kai Tak.

Ce site de 1,7 million de m² sera alimenté par deux centrales de production refroidie à l'eau de mer pour une capacité totale à terme de 284 MW de froid.

20%

C'est le pourcentage d'amélioration des résultats sécurité (taux de fréquence des accidents entre 2010 et 2011) de Dalkia, qui a organisé fin novembre 2011 sa quatrième semaine santé-sécurité.



2,6 M

de tonnes de biomasse ont été consommées en 2011 sur plus de 390 installations de Dalkia dans le monde. Dalkia a mis en service les centrales biomasse de Trelleborg (Suède), Daily Crest (Royaume-Uni) et du centre hospitalier de Saintonge (France).

Hempstead bien accompagnée

SourceOne, filiale de Veolia Energy North America spécialisée dans le conseil et la gestion de l'énergie, a été choisie par la Ville de Hempstead, dans l'État de New York, pour mettre en place des mesures d'efficacité énergétique. SourceOne apporte son appui à la municipalité dans le cadre de plusieurs programmes d'action tels que des projets d'optimisation énergétique (éclairage, gestion des bâtiments...), la sensibilisation du public à ces questions, l'inventaire des gaz à effet de serre (GES) et le plan de réduction de l'empreinte environnementale de la ville.

Diversité : engagement distingué

Dalkia France a été récompensé pour son engagement en matière de promotion de la diversité, d'égalité des chances et de prévention des discriminations par l'attribution par l'Afnor, le 11 juillet 2011, du label « Diversité ». Il constitue une reconnaissance du travail accompli par l'ensemble des acteurs de l'entreprise et du Campus Veolia Environnement.



Une centrale énergétique pour l'hôpital de Southampton

Le savoir-faire de Dalkia en matière d'efficacité énergétique intéresse tout particulièrement le milieu hospitalier. Le contrat signé avec l'hôpital universitaire de Southampton (Royaume-Uni) est l'un des plus significatifs dans ce domaine. Sur une durée de vingt ans, Dalkia se voit confier la conception, la construction, l'exploitation et la maintenance d'une centrale énergétique sur ce site de 1 000 lits. Elle présentera une puissance de 2 MW (production combinée, chaleur et électricité), avec une capacité de réserve de 4 MW supplémentaires.



La Manche opte pour la performance énergétique

En partenariat avec EDF Optimal Solutions, Dalkia a signé avec le département de la Manche un contrat de partenariat de performance énergétique (CPPE). Ce contrat porte sur la rénovation énergétique de vingt écoles, trois musées et du siège du Conseil général. Engagements pris : une réduction de 58 % des émissions de CO₂ du patrimoine rénové, 32 % d'économie d'énergie garantie pendant quinze ans et l'amélioration du confort des usagers des locaux. Un projet pionnier pour une collectivité sensible aux enjeux énergétiques. Un contrat similaire a également été signé par Dalkia pour les lycées d'Aquitaine.



285 m³ d'eau par heure

C'est le débit moyen du forage réalisé par Dalkia sur les communes de Lognes et Torcy, en région parisienne, dans le cadre d'une installation de géothermie (double puits). Niveau de température : 71 °C.

Focus

Aux commandes du réseau de chaleur géant de Varsovie



Chiffres clés

1 700 km

de réseau.

80%

des bâtiments de la ville alimentés.

10 000

clients.

Présent depuis plus de quatorze ans en Pologne, Dalkia assure la gestion de la production et de la distribution locale d'énergie dans près d'une quarantaine de villes, dont Łódź et Poznań, respectivement deuxième et cinquième villes du pays. Pour chacune des installations qui lui ont été confiées, Dalkia a déployé son expertise pour proposer des prix de chaleur compétitifs et améliorer la qualité du service.

Des prix de chaleur compétitifs :

70% moins cher que l'électricité

55% moins cher que le fioul

33% moins cher que le gaz naturel

Avec l'attribution du plus grand réseau de l'Union européenne, Dalkia renforce son leadership sur le marché des réseaux de chaleur en Europe.

En octobre 2011, la Commission européenne a rendu un avis favorable à la reprise par Dalkia Polska, filiale de Dalkia International (60%) et IFM (Industry Funds Management) (40%), de 85% de SPEC SA (Stołeczne Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej), la société gestionnaire du réseau de chauffage urbain de la ville de Varsovie. Avec cette prise de position majeure en Europe centrale, Dalkia conforte sa position de leader dans le domaine des réseaux de chaleur et des services énergétiques. Cette opération est aussi l'aboutissement

du processus de privatisation engagé en février 2011 par les autorités de la Ville de Varsovie. Elle permet à Dalkia de renforcer sa position stratégique en Europe centrale, une région à très fort potentiel de croissance, et de confirmer sa position de premier opérateur sur le marché de la chaleur en Pologne. Avec plus de 1 700 km, le réseau de chaleur de Varsovie est le plus grand réseau de l'Union européenne et le troisième mondial après Moscou et Saint-Pétersbourg. Il alimente 80% des bâtiments de la ville, principalement des logements collectifs.

Ce sont plus de 10 000 clients qui bénéficient chaque jour d'une énergie locale, fiable et compétitive. SPEC/Dalkia dispose de cinq sources d'approvisionnement distinctes : deux centrales de cogénération, deux chaufferies et une usine d'incinération des déchets. Ce qui permet de mettre en place plusieurs schémas de fourniture de chaleur dans différentes parties de la ville et ainsi, en cas de panne, de pouvoir circonscrire le nombre de clients déconnectés. •

13
modes de transport
différents

3,3 Mds
de passagers
transportés par an

60 000
véhicules
dans le monde



7,8 Mds
d'euros de chiffre
d'affaires

Près de **102 000**
collaborateurs

Une présence
dans
27 pays



« Veolia Transdev, opérateur le plus multimodal et le plus international a pour ambition de faire du transport collectif le moteur de la mobilité du futur. »

Interview de Jérôme Gallot

Directeur général de Veolia Transdev



Quel est le positionnement de Veolia Transdev sur le marché des transports ?

Jérôme Gallot : Son expertise, tout comme l'ensemble de ses ressources, font de Veolia Transdev un partenaire idéal pour les villes et les autorités organisatrices. Afin de satisfaire les besoins exprimés localement, nous avons la capacité de fournir des solutions innovantes, performantes et personnalisées. Nous dressons le constat clair que la demande de mobilité augmente rapidement et va continuer à croître dans la décennie à venir avec le rythme rapide de l'urbanisation dans le monde entier. Face à des budgets restreints, mais aussi à la nécessité de maintenir et d'améliorer les services de transport de voyageurs, les autorités publiques locales recherchent des partenaires fiables. Les contrats signés

ou renouvelés au quatrième trimestre 2011, qui représentent, en valeur, un chiffre d'affaires de plus de 3 milliards d'euros, illustrent bien la confiance que nos clients placent dans notre entreprise, clairement considérée comme une référence mondiale.

En quoi Veolia Transdev se différencie-t-il des autres opérateurs de transport ?

J.G. : Nos points forts demeurent liés aux raisons qui ont présidé à la fusion entre Veolia Transport et Transdev. La fusion nous confère le double avantage de disposer d'une assise mondiale tout en étant capables de proposer des solutions personnalisées face aux besoins locaux. Les 13 modes de transport que nous mettons à disposition du marché constituent la plate-forme de services la plus étendue dans

le monde, dans notre domaine d'activités. Nous sommes clairement l'opérateur le plus multimodal et le plus international du secteur. Nos ressources sont dimensionnées de manière à accompagner nos clients sur le long terme et à développer des partenariats basés sur le partage de risques et sur une démarche d'amélioration continue des services auprès des voyageurs. Je dirai également que notre capacité à innover et à échanger les meilleures pratiques nous place aux avant-postes pour délivrer des réponses pertinentes face aux enjeux des nouvelles mobilités, celles d'aujourd'hui et de demain.

Quels sont vos domaines prioritaires de développement ?

J.G. : Nous nous concentrons sur trois domaines, en raison de leur croissance, de leur rentabilité

et de leur rôle dans la redéfinition des transports en commun. Tout d'abord, le transport à la demande, qui répond à la nécessité croissante de proposer des solutions de transport individualisées. En second lieu, les services numériques, dont l'impact sur les transports en commun et sur l'économie en général devrait être majeur. Enfin, le rail, pour lequel les marchés s'ouvrent en Europe et ailleurs dans le monde. Dans le même temps, nos équipes continuent à agir avec professionnalisme dans notre cœur de métier – autobus, autocar, métro, tramway – qui génère actuellement 75 % de nos revenus. Nous allons également continuer à développer nos services aux voyageurs tels que les taxis, le transport longue distance sur rail ou sur route et le transport à la demande, afin de continuer à faire de Veolia Transdev un intégrateur de la mobilité. ●

Veolia Transdev



Nice – France : l'auto-partage 100% électrique

Lancée en avril 2011, Autobleue, la solution d'auto-partage de la Communauté Urbaine de Nice Côte d'Azur représente 132 véhicules électriques et 44 stations en service (fin 2011). Associant Veolia Transdev (70%) et EDF, l'opérateur VENAP l'étendra d'ici à fin 2012 à 210 voitures dans 70 stations réparties au sein de l'agglomération. Autobleue marie l'auto-partage, l'électromobilité et les services numériques de pointe : billetterie sans contact, paiement par téléphone mobile NFC (Near Field Communications), espace Internet personnalisé et système de « réservation intelligente » des places de recharge. Doté d'un centre d'appels et d'une assistance 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, Autobleue propose des forfaits de mobilité pour tous les moyens de transport et a obtenu un taux de 80% de satisfaction, avec plus de 1 800 abonnés.



94 %

Taux de satisfaction des passagers des autobus de Sydney, en Australie, dans les zones desservies par Veolia Transdev.

Chili : Santiago choisit Veolia Transdev pour moderniser son système de bus

Cinq ans après sa première implantation au Chili, Veolia Transdev a remporté l'exploitation des réseaux de bus qui desservent les banlieues nord et nord-est de la capitale chilienne (7,5 millions d'habitants). Avec ce nouveau contrat d'une durée de trois ans, et la possibilité de renouvellement d'un an et demi, Veolia Transdev exploite désormais près de 600 bus dans la capitale et transporte 100 millions de passagers par an.

Thello : un nouvel acteur sur le marché ferroviaire européen

Thello, créée par Veolia Transdev en partenariat avec Trenitalia, est la nouvelle entité ferroviaire sur le marché franco-italien. Avec des billets à partir de 35 euros, Thello offre un service de nuit entre Paris, Milan et Venise. Elle propose un départ quotidien depuis Paris vers Venise, et réciproquement. Les trains desservent dans chaque sens Dijon, Milan, Brescia, Vérone, Vicence et Padoue. Le service offre trois niveaux de confort à bord (six couchettes, quatre couchettes ou cabines-lits).



Mobilité durable

La mobilité est durable dès lors que les réseaux de transport ont pour vocation de renforcer les liens économiques et sociaux au sein d'un territoire, grâce aux déplacements qu'ils favorisent, tout en préservant l'environnement.



Transport à la demande : nouveaux développements

Déjà leader dans le domaine du transport à la demande en Europe et aux États-Unis, Veolia Transdev a créé une nouvelle entité mondiale pour accélérer son développement. Aux Pays-Bas, la société fournit des services pour les personnes âgées et les handicapés en vertu d'un contrat national et exploite 30% des taxis néerlandais. Une grande partie de ses ambulances a été équipée de caméras et de moniteurs permettant aux médecins de poser un diagnostic préliminaire alors que le patient est en route pour l'hôpital. Aux États-Unis, un contrat de transport à la demande a été renouvelé avec la ville de Seattle pour une durée de sept ans.



États-Unis : Veolia Transdev exploite le réseau de bus de Long Island

En janvier 2012, le comté de Nassau a confié à Veolia Transdev l'exploitation du réseau de bus de Long Island, dans le cadre d'un contrat de partenariat public-privé d'exploitation (PPOP). Sur une durée de cinq ans, Veolia Transdev est responsable du transport de 100 000 voyageurs par jour, à travers 398 véhicules de lignes régulières et de transport adapté. Ce contrat, le plus important en volume pour le Groupe sur le territoire américain, devient aussi le plus important marché de transport privé par bus en Amérique du Nord.

Nancy – France : contrat renouvelé pour le réseau de transport urbain

La communauté d'agglomération de Nancy a renouvelé pour sept ans, auprès de Veolia Transdev, le contrat de gestion de son réseau de tramway et de bus.

Gestion aéroportuaire

Veolia Transdev assume pour sept ans la gestion de l'aéroport de Perpignan-Rivesaltes en France.



Notre responsabilité



Devenir la référence du développement durable



Le monde dans lequel nous vivons est confronté à des enjeux élevés en termes de partage des ressources et d'accès aux services essentiels. Dans un tel contexte, et compte tenu de la nature de ses activités, être l'entreprise de référence en matière de développement durable constitue une ambition forte pour Veolia Environnement.

Devenir la référence du développement durable engage le Groupe vis-à-vis de toutes ses parties prenantes. Aussi, le désir d'innover, de former des compétences ou encore celui de créer de l'expertise est l'axe structurant sur lequel Veolia Environnement entend se différencier auprès de tous ses publics. Chacun des collaborateurs du Groupe est acteur de cette dynamique de développement durable sur laquelle est fondée la crédibilité de nos engagements et la volonté de servir au mieux nos clients, sur leurs territoires respectifs, dans un esprit de dialogue et d'ouverture. Viser l'exemplarité signifie pour Veolia Environnement appliquer les principes

de développement durable sur ses propres installations ainsi que sur celles qui lui sont confiées contractuellement. L'évaluation régulière des différentes actions en matière d'innovation sociétale, d'achats responsables ou encore de gestion environnementale des sites, participe à l'amélioration continue de nos services auprès de nos clients.

MESURER ET PILOTER LA RÉDUCTION DES IMPACTS SUR L'ENVIRONNEMENT. Depuis 2002, le système de management environnemental (SME) est l'outil de progrès dans les domaines de l'environnement. Commun à l'ensemble des divisions, il permet

d'évaluer et de gérer les impacts et les risques environnementaux de nos opérations, mais aussi de fixer des objectifs et de mettre en œuvre les plans d'actions associés. Le SME de Veolia Environnement se décline jusqu'aux entités opérationnelles selon un référentiel propre à chaque métier et conforme aux exigences du Groupe, qui sont équivalentes à celles de l'ISO 14001. En 2011, ce SME est déployé sur une partie du chiffre d'affaires pertinent du Groupe. Ce sont ainsi les impacts prioritaires pour le Groupe en termes d'émissions dans l'air, de rejets dans l'eau, de consommation d'eau et d'énergie qui font l'objet d'un suivi et d'un pilotage consolidé, complété localement par les enjeux spécifiques des sites. En complément, Veolia Environnement a développé une expertise en matière de gestion de la biodiversité et travaille en partenariat sur ce sujet avec le comité français de l'Union



Mobiliser ses propres équipes autour des enjeux RSE

Veolia Environnement a élaboré à l'attention de ses collaborateurs un kit spécifique : « *The Veolia Spirit* », regroupant différents outils. Ils ont pour objectif de valoriser auprès des développeurs et des managers l'appropriation des enjeux et des bénéfices d'une démarche développement durable, à tous les niveaux de l'entreprise. Ses objectifs sont clairement revendiqués : bâtir une culture RSE, partager une vision et valoriser l'expérience. Ce kit place les managers dans le rôle qui est le leur : mobiliser leurs équipes autour d'un objectif commun qui recèle une dimension d'exemplarité et qui démontre un accroissement de valeur dans nos offres et dans nos expertises grâce au développement durable.

Intégrer la gestion des écosystèmes dans les exploitations

La préservation des pollinisateurs, maillon essentiel, passe d'abord par une gestion raisonnée des espaces végétalisés. Ainsi, Veolia Eau d'Île-de-France (VEDIF) a fait passer la gestion de 75 sites en fauches tardives et non plus en coupes régulières, ce qui a développé rapidement la population de pollinisateurs sauvages. En fonction du type de site et des surfaces disponibles, d'autres actions sont possibles. Ainsi, la végétalisation de la toiture de la chaudière biomasse de Vandœuvre-lès-Nancy exploitée par Veolia Énergie – Dalkia permet d'optimiser le cycle de l'eau (50% à 70% de l'eau de pluie est retenue et directement restituée par évaporation et transpiration végétale), et recrée un espace végétalisé favorable aux pollinisateurs en milieu urbain ; environ 130 000 abeilles y sont dénombrées.

internationale pour la conservation de la nature (UICN). Afin de partager cette expertise au sein du Groupe, Veolia Environnement a édité en 2011 un guide de la gestion écologique des sites qui complète l'outil de diagnostic existant.

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES, ÉQUITÉ, SOLIDARITÉ. En matière de ressources humaines, la politique du Groupe repose sur le développement des compétences, l'assurance de l'équité sociale, le renforcement de la prévention en matière de santé et sécurité, et garantit la solidarité au sein de l'entreprise pour l'ensemble des salariés. Elle a été exposée en pages 20 et 21 de ce rapport. Afin de suivre la réalité sociale des pratiques sur l'ensemble de son périmètre, Veolia s'est doté d'un reporting social annuel sur 200 indicateurs.

PROMOUVOIR LES ACHATS RESPONSABLES.

La politique « achats durables » du Groupe contribue à améliorer sa performance économique et à construire des relations pérennes avec ses fournisseurs. Elle s'articule autour de trois axes principaux : engagement des acheteurs vis-à-vis du développement durable (référentiels RSE inscrits au cœur des référentiels achats du Groupe), mise en place d'actions responsables (intégration de labels, promotion de comportements responsables auprès des utilisateurs de contrats, études du coût total du cycle de vie pour certains produits...), prise en compte de l'engagement et de la performance RSE des fournisseurs. •

Promouvoir les bonnes pratiques RSE en interne

Cette volonté de la part de Veolia Water Solutions & Technologies Australie / Nouvelle-Zélande a trouvé sa concrétisation à travers l'opération « Sustainability 5 ». Cette action a été conçue pour sensibiliser les collaborateurs de la filiale à la réduction de l'impact environnemental de leurs pratiques quotidiennes sur leur lieu de travail. Une véritable campagne appuyée par un slogan — « *Working together to make a difference* » — et définissant des objectifs précis : réduire de 5% quatre postes très concrets (consommation d'eau, d'énergie, de papier, production de déchets). Pour mesurer les progrès réalisés, un outil adapté la consommation de papier assure le suivi en ligne des impressions et peut retracer cette consommation par département.

Créer de la valeur



Agir selon les principes du développement durable, c'est avant tout contribuer à créer de la valeur avec nos clients, à « co-construire » avec eux et les accompagner dans leurs propres politiques développement durable, ainsi qu'avec nos parties prenantes. Pour créer de la valeur, l'innovation doit avoir pour effet d'améliorer la compétitivité, réduire les risques et contribuer au développement économique et social des individus, des territoires et des entreprises.

CONTRIBUER À L'ATTRACTIVITÉ ET À LA COMPÉTITIVITÉ DES ACTEURS INDUSTRIELS ET DES TERRITOIRES grâce à la mesure et au pilotage de leur empreinte environnementale. Veolia Environnement a développé en 2010 et 2011 une approche méthodologique permettant de mesurer les impacts d'une activité sur quatre composantes majeures de l'environnement :

- impacts sur le climat (empreinte carbone) ;
- impacts sur la disponibilité de la ressource en eau douce (empreinte eau) ;
- impacts sur les stocks actuels et futurs

des ressources fossiles, minérales, bois et surfaces arables (empreinte ressources) ;

- impacts sur la préservation ou détérioration des écosystèmes (empreinte écosystèmes/biodiversité).

Il s'agit d'obtenir une vision simple et robuste des impacts environnementaux directs et indirects d'un bien ou d'un service. Véritable outil d'aide à la décision et de management des risques, l'empreinte environnementale (EE) contribue à la compétitivité de nos clients. À l'échelle d'un territoire, la maîtrise de l'EE doit

permettre par exemple d'assurer un développement économique viable pour les entreprises et les investisseurs, et une qualité de vie dans le quotidien pour les habitants. Autant d'atouts socio-économiques indispensables à son attractivité et à sa compétitivité.

Pour un acteur industriel, connaître et maîtriser l'EE de sa chaîne de valeur est gage de réduction et un levier de différenciation commerciale des risques liés à la disponibilité et à l'évolution des prix des ressources (eau, matières premières et énergie) et de différenciation commerciale vis-à-vis de ses concurrents. L'EE peut en effet lui permettre de fournir des produits et services décarbonés, déshydratés (impact limité sur la ressource en eau) et dématérialisés (impact limité sur les stocks).



France : partenariat renforcé entre Veolia Environnement et l'Union nationale des PIMMS⁽¹⁾

Les PIMMS sont des associations locales dont l'objet est de faciliter l'accès des habitants des quartiers urbains sensibles aux services nécessaires à la vie courante. Ils ont été créés en 1995 à Lyon par les grands services publics, dont Veolia Eau. En juin 2011, Antoine Frérot a signé avec le président de l'Union nationale des PIMMS une convention qui permet d'étendre ce partenariat, dans le but de maintenir du lien social sur les territoires en y assurant une gestion de proximité, adaptée aux besoins et demandes des habitants.

(1) Points d'information et médiation multiservices.

CONTRIBUER À L'ACCÈS AUX SERVICES ESSENTIELS : UNE EXPERTISE ATTENDUE PAR NOS CLIENTS. L'innovation, qui permet d'inventer des solutions économiques inédites, doit pouvoir se placer au service des populations, y compris des plus fragiles. En Afrique, au Moyen-Orient, en Asie ou en Amérique latine, des millions d'habitants ont accédé à une alimentation en eau et/ou en assainissement grâce au concours de Veolia Environnement.

Le Groupe a capitalisé sur son travail de recherche de solutions nouvelles avec ses clients collectivités, les organismes internationaux, les ONG locales et a développé au fil du temps une ingénierie sociale dédiée. Il est capable de proposer à ses clients collectivités et de mettre en œuvre avec eux des solutions visant à rendre effectif l'accès aux services publics

pour chaque famille et chaque personne, condition nécessaire à l'égalité des chances. Ainsi, dans les domaines de l'eau et de l'assainissement urbain, l'expertise ACCES élaborée par le Groupe sur la base d'une dizaine d'années d'expérience dans les pays émergents a permis de mener dans différents contextes des projets à large échelle de branchements sociaux, de dessertes collectives sécurisées, de mise en œuvre de politiques tarifaires innovantes, d'information et médiation de proximité, ainsi que de sensibilisation au bon usage des services. Il s'associe également à des laboratoires indépendants de renommée internationale tels que le Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL, laboratoire du Massachusetts Institute of Technologies, dirigé par Esther Duflo) pour évaluer les impacts sur le développement humain de ces nouveaux services.

Par ailleurs, le Groupe a innové en testant avec la Banque mondiale et le GPOBA le premier projet d'Output Based Aid (Aide basée sur les résultats) appliqué à l'accès à l'eau et à l'assainissement en milieu urbain. Le principe : le service qui a porté les préfinancements des investissements ne perçoit la subvention prévue que si les objectifs sont atteints. Une performance évaluée de façon indépendante. Ce nouveau mécanisme est une alternative à l'aide publique classique pour le développement. ●

AU SÉNÉGAL, LA FONDATION VEOLIA ENVIRONNEMENT SOUTIEN UN PROGRAMME DE RESTAURATION ÉCOLOGIQUE mené par l'Observatoire Hommes-Milieux (OHM) du CNRS basé à Tessékéré. La direction des Eaux et Forêts au Sénégal, avec l'appui de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar, a lancé une campagne de plantation de différentes espèces de ligneux sur une bande végétale de 80 000 hectares. Celle-ci comprend également un volet d'accompagnement socio-économique des 30 communautés rurales vivant dans la zone.

Partager nos engagements



Communiquer, écouter, travailler de concert, se faire évaluer, l'engagement de Veolia Environnement est un bien précieux qui se partage. Acteur d'un système qui progresse grâce à l'interaction entre toutes les parties prenantes – clients, collaborateurs, territoires, experts internationaux, associations – le Groupe continue à rendre compte de son activité.

AUPRÈS DES CLIENTS. S'engager durablement, c'est l'exemple Veolia Propreté Centre-Ouest, en France, qui a lancé une série d'actions nourrissant tous les piliers du développement durable. Une approche purement locale, à l'écoute des clients et des territoires. Parmi les actions entreprises : mise en place d'un fonds (en partenariat avec un SICTOM) finançant des actions de solidarité, production d'électricité verte à partir du biogaz issu d'installations de stockage de déchets non dangereux (accrédités pour l'émission et la vente de certificats verts). C'est en interne, avec l'ensemble de ses collaborateurs, que Veolia Propreté Centre-Ouest a pu proposer

ces solutions originales, qui tirent la pleine mesure de ses compétences.

Dans la même veine, en Pologne cette fois, la filiale de Dalkia a elle aussi partagé son engagement « développement durable » avec ses parties prenantes en lançant le site biocity.pl (lire encadré).

AUPRÈS DES COLLABORATEURS. En interne, l'engagement du Groupe porte sur l'enracinement des valeurs de développement durable auprès de ses collaborateurs. L'Observatoire du développement durable organise régulièrement des conférences et actions d'information, autour d'un thème d'actualité. Ces rencontres sont ouvertes à l'ensemble des managers, experts,

et communicants du Groupe et relayées par l'intranet et l'édition d'un « cahier de l'Observatoire » largement diffusé (versions française et anglaise).

AUPRÈS DES TERRITOIRES. Veolia Environnement a rejoint la Campagne urbaine mondiale et l'Initiative 100 Villes lancées par ONU-Habitat au Forum urbain mondial de Rio de Janeiro (Brésil). La ville de Rabat (Maroc), en partenariat avec Veolia Environnement, doit s'intégrer à ce dispositif qui permettra à de nombreuses grandes autres métropoles du monde d'améliorer leurs performances environnementales en bénéficiant d'échanges mutuels d'expertise dans le cadre d'une coopération décentralisée Sud-Sud. Le Groupe a également concrétisé son adhésion à la démarche R 20, engagée par les vingt plus grandes régions du monde sous l'égide du PNUD (Programme des Nations unies pour



La Fondation Veolia Environnement soutient Biosphère 2

La Fondation Veolia Environnement s'est engagée à soutenir, aux États-Unis, les programmes de recherche en environnement conduits par l'université de l'Arizona au sein de Biosphère 2, site expérimental reproduisant le plus grand système écologique artificiel fermé (30 000 m²).

Différents écosystèmes y ont été recréés (une forêt tropicale humide, l'océan et sa barrière de corail, une mangrove, une savane, un désert, etc.) apportant aux scientifiques un outil de travail unique. Un premier atelier réunissant les chercheurs de l'Université et les cadres de Veolia Environnement s'y est tenu en mai afin de définir un programme de coopération scientifique entre le Groupe et l'université portant sur les problématiques « eau et climat » et « énergie et développement durables ».

Notation extra-financière : quels critères ?

En tant qu'entreprise du CAC 40, Veolia Environnement fait l'objet d'une notation extra-financière sur la base d'informations publiques et déclaratives. Sa sélection dans les indices FTSE4Good, Ethibel Sustainability Indices et Aspi et dans la catégorie Prime de l'agence Oekom témoignent de la reconnaissance de sa performance RSE.

Cette notation est par ailleurs précieuse, car elle constitue un élément d'évaluation indépendante des performances du Groupe et un suivi régulier des critères développement durable essentiels : gouvernance, gestion des ressources humaines, performance environnementale, éthique, droits de l'homme, relations entre clients et fournisseurs et dialogue avec la société civile. La notation extra-financière permet au Groupe de se placer à l'écoute des experts et d'améliorer ainsi ses processus développement durable en continu.

le développement) et du PNUÉ (Programme des Nations unies pour l'environnement) et destinée à bâtir des Plans climatiques territoriaux. En France, Veolia Environnement a apporté son soutien au Partenariat français pour la ville et les territoires (PFVT) constitué sous l'égide de deux ministères avec le soutien de l'Agence française de développement : cette plate-forme rassemble l'expertise française dans le domaine de la ville et des territoires et permet à Veolia Environnement d'être un acteur de la coopération urbaine internationale. C'est à ce titre que Veolia Environnement a par ailleurs rejoint l'Institut pour la coopération internationale des collectivités créé par l'association Cités unies France (CUF). Toujours en France, Veolia Environnement s'est également positionné comme acteur engagé dans la réflexion sur la future métropole Grand Paris en prenant l'initiative de créer

en son sein une cellule de réflexion qui alimente le débat public par des publications ou en participant à l'organisation de conférences (à la Cité de l'architecture à Paris en septembre 2011 notamment).

AUPRÈS DES ORGANISATIONS INTERNATIONALES. Pour le Groupe, le partenariat est bien sûr une voie royale pour le partage des engagements. Avec les institutions internationales, Veolia Environnement a poursuivi sa démarche de coopération en 2011 ainsi que sa participation active au sein du Pacte mondial (Global Compact) des Nations unies. Qu'il s'agisse de gestion déléguée ou de contrats industriels, les activités opérationnelles de Veolia Environnement contribuent à la mise en œuvre des dix principes du Pacte mondial, concrétisant les engagements pris lors de son adhésion.

Veolia a choisi d'orienter ces partenariats vers des échanges de savoir-faire entre les villes et des approches méthodologiques afin de favoriser des dynamiques de solidarité territoriale. Ainsi, depuis huit ans, Veolia fait notamment partie du groupe de travail qui a élaboré les lignes directrices internationales sur la décentralisation et l'accès aux services de base pour tous, sous la direction de l'agence ONU-Habitat. •

Pour plus d'informations, le Cahier de la Performance RSE 2011 est disponible sur www.veolia.com

biocity.pl : tout savoir sur le développement durable

En Pologne, Dalkia a créé en 2011 un site Internet entièrement dédié à la problématique de l'utilisation d'énergie et du développement durable : biocity.pl. Ce site est destiné à contenir des textes, jeux, vidéos, mais aussi des synopsis pour aider les enseignants à élaborer leurs cours sur ce sujet. Dalkia avait invité différentes parties prenantes à participer à choisir le nom du site.

Une visibilité accrue pour ses thèmes de réflexion



Pauvreté-Environnement : de Paris à Rio+20

L'Institut souhaite amplifier la portée de sa conférence « Pauvreté-Environnement » lors du prochain Sommet onusien pour le développement durable Rio+20 en juin 2012 au Brésil. Brice Lalonde, coordinateur exécutif de l'ONU pour Rio+20 était intervenu en clôture pour mettre les messages de la conférence dans la perspective de Rio+20. En novembre 2011, les articles de cadrage de la conférence ont été intégrés comme contribution au document préparatoire du secrétariat de l'ONU qui servira de base aux négociations officielles à Rio. C'est l'ambition de l'Institut que de valoriser les travaux menés avec ses partenaires auprès des instances internationales pour contribuer à sa manière aux réflexions sur un futur commun durable.

Conférences, partenariats, publications : en 2011, l'Institut Veolia Environnement a renforcé la visibilité de ses travaux prospectifs.

Structure indépendante dédiée à la réflexion prospective sur les interactions entre société et environnement, l'Institut Veolia Environnement accroît son impact en 2011.

La 6^e édition de son programme de conférences de prospective environnementale a donné une visibilité certaine à l'étude des interactions entre pauvreté et environnement en juin à Paris. L'implication de ses partenaires AFD⁽¹⁾, UICN⁽²⁾, WBCSD⁽³⁾, Iddri⁽⁴⁾, FERDI⁽⁵⁾, IPRCC⁽⁶⁾ et Chaire HEC Social Business⁽⁷⁾, comme le patronage du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie ont permis de valider la pertinence du sujet, d'asseoir la légitimité de la conférence et de réunir contenu et intervenants de qualité comme les deux Prix Nobel Amartya Sen, économiste, université de Harvard et Wangari Maathai, ancienne ministre de l'environnement et fondatrice du Green Belt Movement au Kenya. Au total, 70 conférenciers de 15 pays sont intervenus devant un auditoire de 600 participants.

En juillet 2011, l'Institut noue un partenariat d'études avec le Programme des Nations unies pour l'environnement sur la mesure de la

performance environnementale des villes. Enfin les revues scientifiques internationales SAPIENS et *Facts Reports* voient leur diffusion croître et se diversifier grâce au développement de partenariats éditoriaux. SAPIENS publie en 2011 des articles du 3^e colloque de l'institut de Wuppertal (Allemagne) sur la croissance verte. *Facts Reports* finalise un numéro thématique sur « La lutte contre la pauvreté : entre don et marché » qui sera valorisé dans le cadre d'un partenariat avec Le Monde. ●

(1) Agence française de développement. (2) Union internationale pour la conservation de la nature. (3) World Business Council for Sustainable Development. (4) Institut du développement durable et des relations internationales. (5) Fondation pour les études et recherches sur le développement international (6) International Poverty Reduction Center in China. (7) Chaire Social Business, Entreprise et Pauvreté, HEC.

Villes durables

Après l'étude en 2009 avec le Collège d'Europe des méthodes de bilan Carbone des villes européennes, valorisée en 2010 au sein du groupe de travail Banque mondiale / ONU-Habitat / PNUE, l'Institut poursuit ses travaux de réflexion sur les villes durables. En 2011, son étude avec le PNUE porte sur la mesure de la performance environnementale des villes et s'intéresse aux secteurs à intégrer pour établir une mesure pertinente et à un état des lieux des indicateurs existants ou manquants pour y parvenir. Les conclusions ont été présentées à Gwangju, Corée du Sud, fin 2011 lors du sommet « Green City, Better City ».

Au service de la solidarité et du développement durable



La Croix-Rouge française et la Fondation Veolia Environnement renouvellent leur partenariat

En janvier 2012, la Fondation Veolia Environnement et la Croix-Rouge française ont signé le renouvellement d'un accord de partenariat pour cinq ans. Cet accord s'inscrit dans la lignée de quatorze ans d'interventions humanitaires conjointes d'urgence et de post-urgence. Son objectif est de redonner aux populations fragilisées l'accès aux services essentiels que sont l'eau et l'assainissement, l'énergie et la propreté. La Fondation apporte pour cela son soutien aux équipes de la Croix-Rouge française en mettant à leur disposition son matériel, son expertise technique et ses volontaires. Depuis quatorze ans, 80 volontaires Veoliaforce sont partis en mission avec la Croix-Rouge française, ce qui représente plus de 1.700 jours sur le terrain.



La Fondation Veolia Environnement axe ses actions sur la mobilisation des collaborateurs du Groupe, dans le cadre du parrainage et du mécénat de compétences.

La Fondation Veolia Environnement a continué en 2011 de s'engager en faveur du développement durable, sous toutes ses facettes : environnement, insertion professionnelle, solidarité, missions d'urgence. De nombreux projets ont été initiés ou poursuivis dans tous ces domaines. Certains d'entre eux se distinguent tout particulièrement par leur portée ou leur caractère innovant. Ainsi, la Fondation a publié une « enquête insertion » qui fait le point sur l'ensemble de son action engagée en faveur de l'insertion par l'économique depuis sa création en 2004 (plus de 250 projets soutenus par la Fondation). Après sept années, elle a en effet souhaité évaluer l'impact de son soutien auprès des structures bénéficiaires. Un bilan qu'elle a résumé dans un document spécialement édité à cette occasion. L'opportunité aussi de contribuer à la reconnaissance du formidable travail mené par les structures d'insertion. Auprès d'elles, la Fondation a apporté un financement total de 4,5 millions d'euros depuis 2004.

Parmi les entités soutenues figure notamment l'Adie (Association pour le droit à l'initiative économique) spécialisée dans l'accompagnement à la création et à la gestion de micro-entreprises en France. La poursuite de ce partenariat, engagé avec succès depuis quatre ans, permet notamment d'ouvrir de nouveaux « Espaces Conseils » dans les villes de province et de développer des services en ligne destinés aux micro-entrepreneurs. La Fondation contribue ainsi au retour à l'emploi de personnes en difficulté.

Certains projets de la Fondation impliquent les collaborateurs du Groupe au travers du mécénat de compétences. Ainsi, au Cameroun, dans le cadre d'une coopération entre l'Association internationale des maires francophones (AIMF) et la commune de Bangangté à l'ouest du pays, des volontaires sont intervenus sur un programme d'accès à l'eau et à l'assainissement dont bénéficieront à terme plus de 150 000 personnes. L'action porte sur la réalisation d'études techniques et

d'adductions d'eau dans dix villages et la mise en place de quinze chantiers de construction de latrines dans des écoles et des marchés de la commune.

Autre exemple, la Fondation – dans le cadre du plan stratégique national de lutte contre le choléra au Congo – a mis à disposition l'expertise de vingt collaborateurs volontaires de Veoliaforce. Ainsi, dans deux des huit foyers sources d'épidémie (Kalemie et Uvira), représentant 500 000 habitants, l'accès à l'eau potable est en cours de réhabilitation. Par ailleurs, afin de continuer son combat de sensibilisation, la Fondation a créé en 2011 le Global Alliance Against Cholera (GAAC), au sein duquel experts africains, européens et américains, chercheurs et ONG regroupent leurs forces vives pour lutter contre un fléau encore bien réel. ●

Deux Aquaforce 5000 acheminés à Fukushima

La Fondation Veolia Environnement s'est mobilisée après la catastrophe qui a touché le Japon mi-mars 2011. Parallèlement à l'ouverture d'un compte spécial « Solidarité Japon », deux stations mobiles Aquaforce 5000 (unités de traitement d'eau) ont été acheminées dans le nord du pays, à Minamisanriku, mi-avril. Cette commune accueille de nombreux réfugiés en logements provisoires. Le déploiement de ces unités a été permis grâce au concours de volontaires japonais, salariés de Veolia Water Asia, formés par l'un des collaborateurs de la Fondation.



L'intérieur de ce document est imprimé sur l'Amber Preprint 120 g/m² d'Arctic Paper. Les fibres utilisées proviennent de forêts gérées de manière responsable et équitable selon les règles de FSC™. L'usine fabriquant l'Amber est certifiée ISO 14001 et édite un rapport EMAS. www.arcticpaper.com

Veolia Environnement
36-38, avenue Kléber – 75116 Paris Cedex, France – Tél. : + 33 (0)1 71 75 00 00
www.veolia.com

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

Directeur de la communication : Florence Mairal.

Direction éditoriale et coordination : Tania Kieffer, Adriana Lerman-Launay, Christophe Valès.

Rédaction : Didier Le Gorrec / Madras Editing ; William Mengebier / Alto.

Iconographie : Laure Duquesne, Gilles Hureau.

Crédits photo : Asylum ; Craig Connor/NNP ; Jumper/Photodisc ; Caroline Moreau ; Torsten Proß ; Tetra Images. Photothèque Veolia : Salah Benacer ; Samuel Bigot/Andia ; Connexion ; Francis Demange ; Rodolphe Escher ; Philippe Eranian ; Olivier Guerrin ; Stéphane Harter/VU ; Darren S. Higgins ; Robert KING et Bruno Stevens/Interlinks Image ; Stéphane Lavoué ; Jean-Luc Luysen ; Christophe Majani d'Inguimbert ; Jean-Philippe Mesguen ; Jean-Marie Ramès ; Marc Roger ; John Spaulding/Veolia Transportation,Inc ; LE SQUARE/F.Benausse/A.Desvaux/W.Crozes ; René Tanguy ; Too ; Venap-Auto Bleue.

Création et réalisation :  EURO RSCG C&O

Infographies : Datagif / Florent Guerlain.

Suivi de fabrication : Jean-Claude Le Dunc.

Impression : STIPA



Veolia Environnement
36-38, avenue Kléber
75116 Paris Cedex, France
Tél. : +33 (0)1 71 75 00 00

www.veolia.com