

LA SÉCURITÉ ÉCOLOGIQUE

UN ENJEU VITAL DANS UN MONDE SOUS TENSION

RAPPORT INTÉGRÉ 2025-2026

VEOLIA

SOMMAIRE

PAGES 2-9
La sécurité écologique en question

PAGES 10-11
Entretien avec Arthur Keller

PAGES 12-33
Innover et fédérer pour bâtir la sécurité écologique

PAGES 34-61
Des solutions pour relever les défis de la sécurité écologique

PAGES 62-88
La performance plurielle au cœur du modèle Veolia

FAITES CONNAISSANCE AUTREMENT AVEC VEOLIA ET SON RAPPORT INTÉGRÉ : ÉCOUTEZ-LE.

Nouveautés, contrats et réalisations emblématiques de l'année, messages clés, chiffres… En quelques minutes, découvrez les passages essentiels de l'édition 2025-2026.

VEOLIA

COLUMBIA | SIPA
Sustainable Investing Research Initiative

HEC PARIS

LA DÉFINITION DE LA « SÉCURITÉ ÉCOLOGIQUE » DE VEOLIA S'APPUIE SUR L'APPROCHE PROPOSÉE PAR LA DIRECTION GÉNÉRALE depuis janvier 2025 et sur des recherches menées par l'Université de Columbia et HEC. Il s'agit d'un « état stable dans lequel les individus et les communautés disposent des ressources et des capacités essentielles pour planifier et s'adapter à un avenir aux enjeux interdépendants, marqué par des bouleversements rapides touchant les populations et l'environnement. Cette approche implique **une gestion optimisée des facteurs environnementaux** afin de garantir la sécurité physique, la stabilité économique et l'accès aux ressources des parties prenantes, ainsi que leur capacité d'action et de planification à long terme. Elle accorde une place particulière à la résilience, c'est-à-dire l'aptitude à absorber les chocs, à s'adapter au changement et à préserver le bien-être, en privilégiant les avantages concrets pour les communautés plutôt que des objectifs abstraits. »

En 2025, le climat s'impose comme un facteur majeur d'instabilité dans le monde.

Sous l'effet des catastrophes naturelles répétées, des pénuries d'eau, des pollutions durables et des tensions croissantes sur les ressources énergétiques, la planète entre dans une zone de turbulences où les crises environnementales cessent d'être des événements isolés pour devenir des risques systémiques.

Longtemps traités séparément, ces phénomènes sont désormais reconnus comme des menaces directes, pour les écosystèmes bien sûr, mais aussi pour la santé des populations, le pouvoir d'achat, la qualité de vie, la souveraineté des États ou encore la stabilité des économies. Ils fragilisent des régions entières et rebattent les cartes de la géopolitique mondiale.

Face à cette bascule, un concept s'impose progressivement dans le débat public et stratégique : celui de **sécurité écologique.** Il reconnaît que, au-delà de la protection de la nature, les efforts doivent aussi se concentrer sur la sécurisation des conditions mêmes de la vie humaine et, plus concrètement, de la capacité d'action des territoires et des entreprises à anticiper les chocs et à faire face à ces immenses défis.





_____ À gauche : inondations en Floride causées par la tempête de l'ouragan Debby en 2024. Ci-dessous : sécheresse à Vera, en Espagne.

UAND LE CLIMAT BASCULE : DE LA CRISE ENVIRONNEMENTALE À L'INSÉCURITÉ ÉCOLOGIQUE

Pendant des décennies, le dérèglement climatique a été perçu comme une menace sectorielle, un problème de spécialistes. En 2025-2026, ce temps est révolu. La crise climatique est passée du statut de variable environnementale à celui de facteur de risque central pour les sociétés humaines, posant ainsi un véritable enjeu de sécurité écologique.

Inondations en Asie du Sud-Est, crues spectaculaires en Espagne et au Portugal, mégafeux en Californie et sur le pourtour méditerranéen : la succession des catastrophes en 2025 marque une rupture. On le constate un peu plus chaque jour, ces événements ne sont plus des exceptions, mais les symptômes d'un système malade, capables de paralyser en quelques heures des régions entières. La vulnérabilité des territoires, dont les capacités de lutte sont souvent inadaptées sinon insuffisantes, est désormais exposée au grand jour.

DE L'ÉVÉNEMENT EXTRÊME AU RISQUE PERMANENT

Les pressions exercées par les activités humaines sur les systèmes naturels ne sont pas seulement en hausse ; elles approchent, voire dépassent, des seuils critiques pour la stabilité de notre système terrestre. C'est ce que désigne le cadre conceptuel des limites planétaires : 9 processus biologiques, physiques et chimiques qui soutiennent la capacité de la planète à rester dans une zone de fonctionnement relativement stable et favorable à la vie humaine. En 2025, les dernières évaluations montrent que 7 des 9 limites planétaires sont désormais dépassées. Cette situation traduit un basculement majeur : les déséquilibres environnementaux ne produisent plus des effets isolés, mais des réactions en chaîne. « Nous vivons à une époque de crises multiples, où le changement climatique, la perte de biodiversité, le stress hydrique, les transitions énergétiques et les inégalités sociales se renforcent mutuellement, constate Sara Lawrence Minard, professeure adjointe à la School of International and Public Affairs (Sipa) et à la Sustainable Investing Research Initiative (Siri) de l'université Columbia. Lorsque les systèmes environnementaux deviennent instables, les impacts sont systémiques. Ils affectent la santé publique, la continuité économique, la confiance sociale et même notre capacité collective à réimaginer et à investir dans l'avenir. » Les écosystèmes, autrefois tampons, deviennent imprévisibles. Comme le souligne la spécialiste, « la sécurité écologique prend les limites planétaires très au sérieux : elle les considère comme des contraintes réelles qui doivent être intégrées dans la façon dont nous concevons les infrastructures, gérons les ressources et gouvernons les entreprises ».

L'EAU, UNE RESSOURCE VITALE SOUS HAUTE TENSION

Parmi les limites planétaires dépassées, celle qui touche l'eau douce est particulièrement révélatrice de cette transformation systémique. D'un côté, les stress hydriques liés aux sécheresses sévères se multiplient. Les nappes phréatiques et les fleuves s'assèchent ou deviennent imprévisibles ; les réserves stratégiques diminuent (1), causant des problématiques majeures de gestion de l'eau et de conflits d'usage ; l'agriculture, grande consommatrice d'eau, lutte pour maintenir sa productivité ; et l'accès à l'eau potable se précarise partout dans le monde. Plus de 2 milliards de personnes (2) n'ont toujours pas accès à une eau potable gérée en toute sécurité.

De l'autre, des zones jusque-là préservées connaissent désormais des épisodes d'inondations extrêmes. En Europe centrale et méridionale, au Pakistan ou en Chine, elles ont provoqué des évacuations de grande ampleur, saturé et contaminé des réseaux d'assainissement, perturbé les

« LA TERRE NOURRICIÈRE EST PRISE DE FIÈVRE… NOUS EN CONNAISSONS LES SYMPTÔMES : LES INCENDIES DE FORÊT, LES INONDATIONS ET LES CHALEURS, QUI FONT DES RAVAGES, DES VIES PERDUES ET DES MOYENS DE SUBSISTANCE ANÉANTIS. »

ANTÓNIO GUTERRES,
SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DE L'ONU

(1) Global Landscapes Forum. (2) Nations unies / UNICEF /JMP/OMS *Progress on household drinking water, sanitation and hygiene,* 2025.

INSÉCURITÉ ÉCOLOGIQUE : *un coût humain et économique colossal*

60 %

DE LA POPULATION MONDIALE
placent la santé comme enjeu numéro 1 dans les décisions locales concernant l'eau, les déchets et l'énergie, devant le prix final.

LA SANTÉ COMME PRIORITÉ ABSOLUE (1)

8 x

PLUS CHER
C'est ce que coûtera demain, en dommages climatiques, crises sanitaires et pertes économiques, le fait de ne pas investir aujourd'hui dans la protection écologique.

LE COÛT MASSIF DE L'INACTION = X 8 (1)

1 M€

C'est ce que peut coûter une seule heure d'arrêt de production liée à un problème d'eau dans des secteurs critiques comme la pharmacie ou les semi-conducteurs.

1 M€ DE PERTES PAR HEURE D'ARRÊT DE PRODUCTION (1)

1 350

MILLIONS DE LITRES D'EAU
C'est la quantité nécessaire pour extraire un million de tonnes de lithium, entrant en concurrence directe avec les besoins vitaux des populations locales.

DES DÉPENDANCES INDUSTRIELLES EXPLOSIVES

(1) Baromètre de la transformation écologique Veolia / Elabe « Transformation écologique : sommes-nous (toujours) prêts ? », 2e édition, février 2024.





systèmes de soins. Selon les cas, l'eau devient soit trop rare, soit trop abondante, et les infrastructures existantes peinent à offrir des conditions d'exploitation adaptées.

VILLES EN FLAMMES : L'ALERTE ROUGE DU RÉCHAUFFEMENT

En parallèle, la hausse des températures a aussi atteint un niveau d'alerte maximal, et l'année 2025 figure parmi les plus chaudes jamais enregistrées. Plus fréquentes et plus longues, les vagues de chaleur extrême créent un terrain favorable à l'expansion d'incendies gigantesques. Alors que ces phénomènes affectaient autrefois des zones isolées, ils touchent désormais les périphéries urbaines, les zones industrielles, voire les infrastructures critiques, provoquant des coupures d'électricité et des fermetures d'usines. En quelques heures, les territoires peuvent perdre leur habitabilité, leur attractivité économique et leur capacité à absorber les chocs. La résilience devient alors une condition de survie territoriale.

POLLUTIONS : TOUS LES SEUILS D'ALERTE ATTEINTS

À ces dérèglements climatiques s'ajoute une autre crise, plus diffuse : celle des pollutions. L'air, l'eau, les sols et les mers subissent l'accumulation de substances nouvelles – plastiques, produits chimiques, métaux lourds –, dont certaines sont désormais tellement répandues qu'elles ont, elles aussi, franchi la limite planétaire dédiée aux « entités nouvelles ». Les PFAS (substances per- et polyfluoroalkylées), omniprésents dans les produits du quotidien (cosmétiques, emballages, poêles antiadhésives…), contaminent durablement les milieux, s'accumulant dans les organismes et les chaînes alimentaires. Plus de la moitié des masses d'eau de surface en Europe sont jugées en état très critique. L'acidification des océans, liée à l'absorption de CO_2, affecte déjà la vie sur terre et les ressources marines. Les sols, quant à eux, contaminés par des produits agricoles ou industriels (nitrates, pesticides…), compromettent la sécurité alimentaire dans certaines régions. Et l'air est saturé de particules fines lors des pics de pollution liés aux incendies ou à certaines activités industrielles.

Derrière chaque crise locale de pollution se profile une crise sanitaire globale, qui, à son tour, fragilise la sécurité et la santé des populations. L'insécurité écologique ne se manifeste plus par à-coups : elle s'installe, durablement, latente, au cœur des sociétés.

Téléchargez l'édition 2024 du Baromètre de la transition écologique publié par Veolia en partenariat avec le cabinet d'études et de conseil Elabe.

VIES HUMAINES ET ÉCOSYSTÈMES SOUS PRESSION : LA SÉCURITÉ ÉCOLOGIQUE COMME NOUVELLE GARANTIE SANITAIRE ET SOCIALE

La crise climatique est aussi une crise sanitaire. Les experts du *Lancet Countdown* (1) sont d'ailleurs sans appel : tous les phénomènes climatiques ont des impacts néfastes sur la santé humaine. Ils favorisent les maladies chroniques ou infectieuses, augmentent la mortalité, réduisent la capacité de travail, menacent la sécurité alimentaire, etc. La dégradation des milieux naturels agit ainsi comme un facteur aggravant majeur des risques sanitaires, dans toutes les régions exposées. Une réalité qui ne concerne plus seulement les pays les plus pauvres mais aussi les sociétés industrialisées, où les

Pour en savoir plus sur l'action de Veolia sur ce thème, rendez-vous page 36

(1) Rapport annuel de 2024 Lancet Countdown publié le 9 novembre 2024 dans la revue médicale The Lancet.

systèmes de santé sont mis sous tension par des risques nouveaux, diffus et cumulatifs. Selon l'Organisation mondiale de la santé (1), près d'un quart des décès dans le monde sont aujourd'hui attribuables à des facteurs environnementaux évitables, tels que la pollution de l'air, de l'eau, l'exposition à des substances toxiques, la dégradation des conditions de vie.

PRÉVENIR LES RISQUES ET PROTÉGER

Face à des risques désormais structurels, « la sécurité écologique repose sur un constat central, explique Sara Lawrence Minard : toutes les parties prenantes (investisseurs, industries, municipalités, régulateurs, communautés) sont exposées aux mêmes instabilités systémiques sous-jacentes, même si elles les subissent différemment. Une sécheresse, par exemple, pose à la fois un problème d'eau, d'énergie, de santé publique, un risque financier et un défi de gouvernance. » Face à ce contexte, si « les défis actuels sont intrinsèquement liés, les solutions doivent l'être tout autant », estime la chercheuse. La sécurité écologique s'inscrit ainsi dans un continuum qui articule anticipation des risques et réparation des dommages subis.

Certaines situations illustrent déjà cette approche intégrée. La surveillance épidémiologique des eaux usées, par exemple, permet d'identifier des signaux sanitaires faibles (virus, bactéries, résidus médicamenteux...) avant qu'ils ne se transforment en crises majeures. Mais cette anticipation n'a de sens que si elle s'accompagne de capacités d'intervention rapide. De même, la neutralisation des polluants persistants, la sécurisation de l'accès à une eau de qualité ou la restauration des milieux dégradés relèvent à la fois de la prévention des risques futurs et de la réparation de dommages déjà subis. L'objectif est double : réduire l'exposition des populations aux risques environnementaux et corriger les effets cumulés de ces risques sur les plus vulnérables.

(1) Organisation mondiale de la santé (OMS), *Preventing disease through healthy environments: a global assessment of the burden of disease from environmental risks.*

Lisez le *Rapport sur les risques mondiaux 2026*, publié par le Forum économique mondial.



« LA CRISE CLIMATIQUE EST UNE CRISE SANITAIRE. CE N'EST PAS UNE MENACE HYPOTHÉTIQUE POUR LE FUTUR, ELLE EST ICI ET MAINTENANT. »

DR TEDROS ADHANOM GHEBREYESUS,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'OMS

ÉTATS ET ENTREPRISES FACE AU RISQUE ÉCOLOGIQUE : SOUVERAINETÉ ET RÉSILIENCE

Cette exigence dépasse le seul champ sanitaire. Elle engage la capacité des États et des entreprises à sécuriser les ressources vitales, à maintenir la continuité des services essentiels et, surtout, à absorber des chocs répétés. La sécurité écologique constitue ainsi un socle indispensable pour garantir, dans la durée, des conditions de vie et d'activité soutenables pour les populations comme pour les acteurs économiques.

Pour en savoir plus sur l'action de Veolia sur ce thème, rendez-vous page 44

SÉCURISER L'ESSENTIEL : SANTÉ, EAU, ÉNERGIE

Pour les États, garantir l'accès à une eau potable de qualité, à un air respirable ou à des services d'assainissement fiables relève désormais de la sécurité sanitaire. Avec 4 milliards de personnes qui connaissent chaque

3 QUESTIONS À SARA LAWRENCE MINARD

Professeure adjointe à la School of International and Public Affairs (Sipa) et à la Sustainable Investing Research Initiative (Siri) de l'université Columbia (1)



> **Le concept de sécurité écologique est relativement nouveau. Comment le définissez-vous ?**

Sara Lawrence Minard La sécurité écologique renvoie aux conditions qui permettent aux individus et aux sociétés de planifier, d'agir et de se projeter, sans compromettre les systèmes naturels dont ils dépendent. Elle interroge, très concrètement, la stabilité des systèmes hydriques, énergétiques et environnementaux, indispensable pour que les personnes, les communautés et les institutions puissent prendre des décisions sur l'avenir et mener leur vie dans des conditions dignes. Cette question est d'autant plus centrale que notre époque est traversée par des crises multiples et imbriquées : changement climatique, érosion de la biodiversité, stress hydrique, transitions énergétiques, inégalités sociales. Dans ce contexte, la sécurité écologique ne se limite pas à la protection de la nature : elle vise à préserver la stabilité des systèmes qui soutiennent la santé, le bien-être et la capacité à prendre des décisions des sociétés humaines.

> **Comment le cadre de la sécurité écologique révèle-t-il les interdépendances entre l'eau, l'énergie et les déchets, et peut-il devenir un levier de coopération entre les acteurs ?**

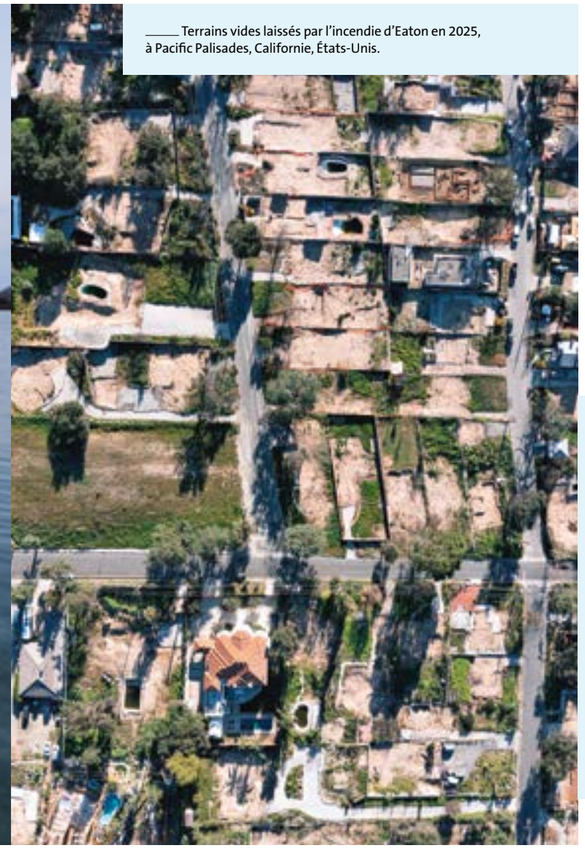
S. L. M. En abordant ces enjeux comme des questions de sécurité partagée, plutôt que comme des problèmes environnementaux isolés, ce cadre favorise une collaboration élargie. Investisseurs, opérateurs, décideurs publics et communautés n'ont pas les mêmes priorités, mais la sécurité écologique leur offre un langage commun, centré sur la stabilité, la fiabilité des services et le bien-être collectif. Elle ne pose plus la question de la responsabilité individuelle, mais celle des conditions à préserver pour que l'ensemble du système puisse fonctionner. En mettant l'accent sur l'interdépendance et la résilience partagée, elle rend la coopération plus naturelle et dépasse les logiques de confrontation.

> **L'économie et l'écologie sont souvent opposées, tout comme les intérêts qu'elles défendent. La sécurité écologique peut-elle combler le fossé entre les deux ?**

S. L. M. La sécurité écologique peut être pensée comme un pont. Un pont disruptif qui renouvelle notre compréhension de l'imbrication entre économie, sécurité et écologie. Elle met en lumière le fait que des systèmes économiques conçus en dehors des limites écologiques produisent simultanément la dégradation de l'environnement et des formes de privation humaine. Dans cette perspective, la résilience cesse d'être un avantage réservé à quelques acteurs pour devenir une condition collective. La sécurité écologique invite ainsi à transformer nos manières d'identifier les risques, de mesurer les impacts et d'agir. Elle appelle à une coopération renforcée au-delà des frontières, des secteurs et des groupes sociaux, avec une attention particulière portée à celles et ceux qui restent aujourd'hui exclus à la fois des bénéfices de la prospérité et des dispositifs de protection.

(1) L'université Columbia est l'un des partenaires académiques de l'Assemblée des parties prenantes, instance créée par Veolia en avril 2026 pour faire avancer, avec des acteurs du monde entier, la sécurité écologique (voir page 30).





_____ Terrains vides laissés par l'incendie d'Eaton en 2025, à Pacific Palisades, Californie, États-Unis.

année au moins un mois de stress hydrique sévère (1), l'enjeu est de taille. Y compris sur le plan économique. La Banque mondiale estime ainsi que la raréfaction de l'eau pourrait entraîner une baisse du PIB allant jusqu'à 6 % d'ici à 2050 dans certaines régions, faute d'adaptation suffisante (2).

Même logique pour l'énergie. Les crises récentes, la guerre en Ukraine notamment, ont rappelé combien la dépendance aux importations expose les États à des chocs brutaux. Dans de tels contextes, les investissements dans les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique apparaissent comme l'un des leviers les plus efficaces pour réduire durablement la vulnérabilité économique des pays et stabiliser les coûts pour les ménages et les entreprises. Et comme la compétition mondiale s'intensifie aussi sur les terres rares ou les matériaux critiques, la question de l'autonomie stratégique des États est clairement posée. Plus les ressources se raréfient, plus la sécurité écologique devient un enjeu de souveraineté.

CHOC CLIMATIQUE = CHOC ÉCONOMIQUE

Le Fonds monétaire international reconnaît que les chocs climatiques et les pressions environnementales ont désormais des effets macroéconomiques comparables à ceux d'une crise financière, en particulier dans les pays les plus exposés. Les phénomènes climatiques peuvent accroître l'endettement public et désorganiser durablement des économies entières. Dans ce contexte, investir dans la sécurisation des ressources, la circularité des matériaux, la résilience des infrastructures ou la dépollution paraît primordial. Tant pour réduire la dépendance stratégique d'un État que pour préserver la continuité d'activité des entreprises.

Pour en savoir plus sur l'action de Veolia sur ce thème, rendez-vous page 52

LES LIMITES PLANÉTAIRES : LE CADRE SCIENTIFIQUE DE LA SÉCURITÉ ÉCOLOGIQUE

En 2025, 7 des 9 limites planétaires sont désormais franchies : **climat, biodiversité, eau douce, usage des sols, cycles de l'azote et du phosphore, pollutions chimiques (entités nouvelles), acidification des océans.** Formalisé en 2009 par une équipe internationale de chercheurs dirigée par Johan Rockström du Stockholm Resilience Centre, le cadre des limites planétaires identifie les processus biophysiques essentiels à la stabilité de la planète. Ces dépassements augmentent le risque de changements brusques, irréversibles, susceptibles de menacer directement les conditions de vie humaines. La crise écologique est entrée dans une zone d'insécurité systémique.

ENTREPRISES : DU RISQUE CLIMATIQUE AU RISQUE SYSTÉMIQUE

Les acteurs économiques en ont pleinement conscience : la montée des risques écologiques impose nécessairement une réévaluation de leurs modèles opérationnels. Les secteurs qui sont fortement dépendants de matières premières critiques ou de ressources vitales, comme l'eau – c'est le cas de l'industrie pharmaceutique, des semi-conducteurs, de l'agroalimentaire ou de la chimie –, savent que la sécurité des approvisionnements conditionne la capacité à produire et à croître. Car une rupture d'approvisionnement, c'est un manque à gagner parfois considérable, dépassant plusieurs millions d'euros de pertes par jour, voire des arrêts complets de la production, avec des effets en cascade sur l'emploi, les territoires et les chaînes de valeur.

Pensée comme « un cadre d'action, la sécurité écologique ne sépare plus les résultats économiques des objectifs sociaux et environnementaux », rappelle Sara Lawrence Minard. Elle relie la stabilité des écosystèmes aux performances économiques, à l'action humaine et à la nécessité de coordonner les acteurs pour éviter des ruptures systémiques.

TRANSFORMER LA CONTRAINTE EN AVANTAGE

Face à ces risques, des entreprises et des territoires ont choisi de transformer la contrainte écologique en levier de résilience et de compétitivité. En investissant dans les systèmes de réutilisation des eaux usées, la valorisation des déchets, ou encore la production d'énergie locale décarbonée, elles réduisent leur exposition aux chocs, stabilisent les coûts et améliorent leur performance à long terme. Selon l'OCDE, chaque dollar investi dans l'adaptation et la résilience des infrastructures peut générer 4 dollars de bénéfices sur la durée de l'actif et réduire les dommages futurs. La sécurité écologique devient ainsi un investissement de robustesse bien plus qu'un coût.

Pour en savoir plus sur l'action de Veolia sur ce thème, rendez-vous page 56

EN 2024, LES PERTES ÉCONOMIQUES LIÉES AUX CATASTROPHES CLIMATIQUES ONT ATTEINT 328 MILLIARDS DE DOLLARS US DANS LE MONDE, RÉPARTIES ENTRE INFRASTRUCTURES, AGRICULTURE ET SERVICES PUBLICS, SELON L'OCDE.

Pour les territoires, l'attractivité se joue aussi sur la capacité à garantir des conditions de vie durables. Un accès sécurisé à l'eau, à une énergie fiable, à un environnement sain et à des services publics sont désormais des critères qui pèsent dans les décisions d'implantation des entreprises et des talents. À l'inverse, les territoires incapables de répondre à ces exigences voient leur vulnérabilité s'accroître, avec un risque de déclassement économique et social.

UN NOUVEAU PACTE ENTRE ÉTATS, ENTREPRISES ET TERRITOIRES

Face à l'ampleur des défis, on le sait, aucun acteur ne peut agir seul. La sécurité écologique repose sur des partenariats étroits entre États, collectivités, entreprises et acteurs scientifiques. Les pouvoirs publics fixent le cadre, garantissent l'équité et orientent les investissements ; les entreprises apportent leur expertise technique, leur capacité à innover et leur aptitude à déployer des solutions à grande échelle. Ensemble, ils construisent des réponses capables de tenir dans la durée, face à des crises qui ne seront ni ponctuelles ni isolées.

La sécurité écologique apparaît ainsi comme une nouvelle boussole collective. Elle ne promet pas l'absence de crises, mais la capacité à y faire face sans sacrifier ni les populations, ni la cohésion sociale, ni la performance économique. Dans un monde soumis à des chocs répétés, c'est désormais là que se joue l'avenir des territoires. Et, plus largement, la stabilité des sociétés.

(1) ONU-Eau (UN-Water), Rapport mondial des Nations Unies sur la mise en valeur des ressources en eau, 2024.
(2) Banque mondiale, *High and Dry: Climate Change, Water and the Economy,* mai 2016.

Lisez le rapport de l'OCDE *Sécurité économique dans un monde en mutation* (11 septembre 2025).

ENTRETIEN AVEC

Arthur Keller
Spécialiste des risques systémiques et des stratégies de résilience

« LA TRANSFORMATION N'EST PLUS UN COÛT **MAIS UN INVESTISSEMENT.** »



La planète est entrée dans une zone de turbulences où les crises environnementales cessent d'être des événements isolés pour devenir des risques systémiques. Pouvez-vous nous expliquer de quoi il s'agit et ce que cela implique ?

Les risques systémiques résultent d'une combinaison de crises (climat, biodiversité, pénuries, etc.) dépassant les capacités d'adaptation des sociétés. Ces risques sont favorisés par le modèle dominant de civilisation (productiviste, notamment), et par le fait que la somme des pressions exercées par les activités humaines sur le système Terre outrepasse désormais la capacité de charge de la planète. Contrairement à des chocs isolés, ces risques ne sont pas que des événements mais des processus en cascade qui fragilisent les fondements mêmes de nos systèmes : alimentation, énergie, économie, stabilité politique, sécurité civile. Face à cela, les approches solutionnistes trop spécifiques ou sectorielles sont inefficaces et souvent contre-productives : il est nécessaire de passer d'une logique de gestion de crise à des stratégies de résilience à l'échelle des territoires, sans quoi chaque choc augmentera la probabilité de ruptures majeures, voire sociétales.

Qu'est-ce que l'approche systémique ?

L'approche systémique consiste à considérer un ensemble comme un tout interconnecté, où chaque élément influence les autres, et à penser en réseaux plutôt qu'en silos. Elle analyse les interactions, les dépendances, les rétroactions, les effets de seuil et les émergences pour appréhender les dynamiques complexes. Appliquée aux crises, elle permet d'anticiper les effets domino, de détecter les fragilités et de concevoir des stratégies qui renforcent la résilience collective plutôt que de traiter isolément les problèmes, ce qui conduit à gérer les « symptômes » sans jamais guérir la « maladie » sous-jacente.

Une approche systémique peut-elle garantir la stabilité des économies et des approvisionnements ?

Elle ne peut rien garantir à 100 % mais elle fournit des clés pour minimiser les risques en identifiant les vulnérabilités critiques et en développant la résilience d'un système. C'est-à-dire sa quadruple capacité à être robuste vis-à-vis de turbulences, à s'adapter en cas de choc majeur, à apprendre et recouvrer ses fonctionnalités critiques, et à se transformer. Une bonne approche systémique permet d'anticiper les chocs, de réduire les ruptures et de sécuriser les flux essentiels, tout en brisant les dépendances fragiles (monocultures, chaînes logistiques globalisées) ; elle débouche sur de la coopération, la relocalisation de l'essentiel vital et des circuits courts, la mutualisation des ressources, et la sécurisation de tous par la satisfaction pérenne des besoins fondamentaux de chacun… Vu la situation actuelle [1] autour du détroit d'Ormuz et les implications possibles pour l'économie mondiale, les approvisionnements critiques, les industries et la stabilité socio-économique des sociétés, s'ouvrir à la méthode systémique permettrait de réduire considérablement les chocs !

Quel regard portez-vous sur le concept de sécurité écologique, qui anime la réflexion et les actions de Veolia ?

La sécurité écologique est un concept intéressant qui relie environnement, stabilité sociale et souveraineté et reconnaît que la dégradation des milieux naturels réduit les marges de manœuvre et accroît les risques systémiques… jusqu'à menacer la santé publique, la prospérité ainsi que la capacité des individus et territoires à agir. C'est une approche intégrée qui vise à maintenir un équilibre entre ressources, capacités d'action et liberté de choix, et qui ancre l'écologie dans des enjeux concrets : eau, déchets, énergie. Toutefois, ce concept ne prendra toute sa valeur que s'il dépasse le discours pour transformer les modèles économiques, renforcer la résilience territoriale et intégrer les limites biophysiques dans les décisions stratégiques. Le défi consiste à passer de la théorie à l'action, en démocratisant l'accès aux ressources critiques et en intégrant les territoires vulnérables. Sans justice écologique, la sécurité reste un privilège – un privilège éphémère de surcroît.

Qu'est-ce que cela change de dépasser les approches classiques de la transition écologique pour adopter le cadre de la sécurité écologique ?

Il ne s'agit plus seulement de réduire les impacts mais de protéger les conditions mêmes de la stabilité des sociétés. On passe d'une culture réductionniste, souvent technique, centrée sur la réduction des impacts un à un, à une logique de résilience systémique : anticiper les ruptures, sécuriser les ressources critiques, réduire les dépendances et préserver des marges de manœuvre face à des chocs multiples (disruptions des cycles de l'eau et des agrosystèmes, contractions logistiques et pénuries, délitement socio-économique, migrations, conflits…). Dès lors, la transformation n'est plus un coût mais un investissement dans l'agentivité (la capacité d'un groupe d'être la source d'actions ayant des effets sur le monde), voire dans la survie.

Les pressions humaines sur les systèmes naturels approchent ou dépassent 7 des 9 limites planétaires. Que manque-t-il aujourd'hui aux acteurs publics et privés pour prendre la mesure du problème dans sa globalité ?

Il manque une vision complexe partagée reliant écologie, économie, énergie, géopolitique et social. Il manque une culture des risques systémiques, c'est pourquoi les enjeux restent perçus comme « seulement » environnementaux et non comme les effets de bord de notre modèle de société qu'ils sont et comme la menace existentielle qu'ils représentent. Les acteurs raisonnent obstinément en silos, avec des horizons courts et des indicateurs partiels ne permettant pas de dégager une compréhension intégrée des risques et des vulnérabilités, des seuils critiques et de leurs interactions. Sans gouvernance transversale, nouveaux mécanismes de coordination et hiérarchisation « systémiquement cohérente » des risques, les réponses resteront fragmentées et inopérantes aux niveaux requis.

Vous accompagnez des élus et des collectivités sur les questions de sécurité globale des territoires. Quels sont leurs principaux enjeux et préoccupations ?

Le souci majeur est qu'il y a souvent un grand écart entre les préoccupations et les véritables enjeux, généralement mécompris. Les territoires font face à la vulnérabilité des ressources (énergie et carburants, matériaux, équipements, eau, sols), à la dépendance à la logistique mondialisée, à la dégradation du climat et à la montée des risques géopolitiques. Leurs enjeux sont de sécuriser les approvisionnements, de maintenir la cohésion sociale, de préserver les écosystèmes et de renforcer leur autosuffisance. Cela implique d'anticiper les chocs, de diversifier les activités et de développer des capacités locales de résilience. Mais j'ai vu trop d'élus dont les préoccupations gravitaient, parfois en dépit de la science, exclusivement autour des notions d'attractivité, de compétitivité, d'identité. Les territoires ont besoin d'engager une véritable dynamique de transformation en intégrant habitants, organisations et collectivités dans des stratégies partagées. C'est là un défi vertigineux, heureusement certains élus démontrent que c'est réalisable.

Les élus ont-ils le sentiment d'être en capacité d'agir de façon globale ?

La plupart des territoires ne se sentent pas en capacité d'agir globalement. Ils disposent d'outils locaux, mais manquent de compétences, de ressources financières et de coordination avec les autres échelles. Les décisions nationales ou européennes, les obligations et injonctions contradictoires, le défaut de coordination entre territoires, entre secteurs public et privé, mais aussi entre échelles de temps (urgence versus long terme) : tout cela alimente une confusion et une grande colère. En outre, la rigidité de cadres institutionnels inadaptés aux nouveaux enjeux complexes de notre temps et l'avalanche d'alertes sans solutions crédibles tendent à engendrer un décalage kafkaïen qui peut catalyser un sentiment d'impuissance, voire une résignation ou une posture d'attente vis-à-vis de l'État ou de l'innovation technologique. À côté de ça, beaucoup de ceux qui osent expérimenter regagnent graduellement en confiance et en attractivité. L'action globale naît de la mise en réseau et de la mise en récit de tout un foisonnement d'initiatives locales audacieuses.

La résilience totale d'un territoire peut-elle exister ?

Une résilience totale n'existe pas : aucun territoire ne peut se prémunir contre tous les types de perturbations ou de ruptures extrêmes, et tout territoire est tributaire du bon fonctionnement de réseaux, de chaînes d'approvisionnement, d'infrastructures, d'une stabilité sociétale qu'il ne contrôle pas à son niveau. La résilience totale est un idéal dont on peut se rapprocher mais sans jamais l'atteindre. C'est une boussole cruciale, et il s'agit d'engager une démarche en ce sens. La vraie résilience, ce n'est pas l'invulnérabilité, mais une compétence de la réinvention, y compris dans le chaos – dans lequel on peut trouver, si l'on anticipe bien, des occasions uniques de métamorphose.

(1) L'interview a eu lieu au début du mois d'avril 2026.

« La résilience d'un système, c'est sa quadruple capacité à être robuste vis-à-vis de turbulences, à s'adapter en cas de choc majeur, à apprendre et recouvrer ses fonctionnalités critiques, et à se transformer. »

Découvrez l'intégralité de l'interview en scannant le QR code ci-dessus.

Innover et fédérer pour bâtir la sécurité écologique

Veolia déploie un modèle d'action conçu pour répondre aux nouveaux impératifs de sécurité écologique et bâtir une écologie qui protège durablement les populations et les territoires. Accéléré par le programme stratégique GreenUp, ce modèle s'appuie sur l'innovation et la mobilisation des talents pour apporter des réponses concrètes aux défis contemporains. En fédérant acteurs publics, privés et société civile, le Groupe organise une réponse collective à la hauteur des enjeux, afin de transformer la contrainte écologique en levier de sécurité, de résilience et de progrès durable.

SÉCURITÉ ÉCOLOGIQUE, LA CONVERSATION CONTINUE

Comment présenter Veolia, groupe international présent dans 56 pays, fort de 170 ans d'histoire et de nombreuses expertises ?

À l'occasion du lancement du chatbot Ask Veolia, accessible en bas de page, nous vous proposons de découvrir autrement Veolia et son rôle à vos côtés dans la sécurité écologique.

Ask Veolia

Je parcours le rapport et je vois partout l'expression « sécurité écologique ». Ça sonne un peu comme un concept de défense nationale ou de cybersécurité...

Concrètement, comment Veolia et moi, on vient se placer là-dedans ?

C'est une excellente question.

Comme vous l'avez lu, les défis environnementaux ne sont plus cantonnés à la rubrique « nature » des médias, ce sont de véritables crises de sécurité. D'ampleur et de gravité variables, elles peuvent paralyser des entreprises, déstabiliser des nations ou porter atteinte à la santé des populations.
Pour le citoyen, la sécurité écologique, c'est la garantie que l'essentiel restera disponible et protégé : que l'eau coulera toujours, sera saine, que l'électricité sera là en cas de besoin et que le pouvoir d'achat ne sera pas balayé par la rareté des ressources.

Cela vaut aussi pour un chef d'entreprise ou un élu :

dans un contexte climatique et géopolitique de plus en plus imprévisible, la continuité de services tout comme le fait d'avoir de la visibilité sur les prix de l'énergie ou de pouvoir naviguer dans des réglementations changeantes sont plus importants que jamais. Capable d'orchestrer des solutions complexes pour qu'elles soient efficaces au meilleur coût, Veolia se place comme l'un des architectes de cette sécurité à grande échelle.

Je vois l'idée. Mais, à la base, vous n'êtes pas spécialisés dans la collecte et le traitement des déchets ?

Cette image historique est très forte, mais incomplète.

L'éventail de solutions du Groupe est bien plus vaste. Aujourd'hui, Veolia s'impose comme le champion mondial de la transformation écologique à travers 3 métiers indissociables :

L'eau : le Groupe dessert **110 millions de personnes** en eau potable et gère tout le cycle, du prélèvement jusqu'au rejet dépollué dans la nature.

Les déchets : bien au-delà de la simple collecte, Veolia est leader mondial du traitement des déchets dangereux et de l'économie circulaire, comme le recyclage des batteries électriques.

L'énergie : Veolia opère **494 réseaux** de chaleur et de froid urbains à travers le monde, et produit de l'énergie locale décarbonée pour chauffer des villes entières.

Ah oui, c'est bien plus grand que je ne le pensais. Mais quel est le rapport entre ces 3 activités ?

Tout est lié. La force de Veolia réside dans l'Excellence Orchestrée.

Là où d'autres travaillent en silos, l'entreprise crée des synergies en combinant ses expertises. Prenez l'exemple des data centers : les technologies de l'eau de Veolia permettent de les refroidir sans gaspiller la ressource, la chaleur dégagée est récupérée pour chauffer les logements voisins, et les composants électroniques en fin de vie sont recyclés.

Cette combinaison d'expertises représente déjà **25 % du chiffre d'affaires**. C'est elle qui rend le Groupe unique et lui permet de résoudre des problèmes que personne d'autre ne peut traiter à cette échelle.

Revenons au sujet du pouvoir d'achat. Faire tout ça, assurer la sécurité écologique, ça doit coûter une fortune, non ?

En réalité, c'est l'inverse : ne rien faire aujourd'hui coûtera 8 fois plus cher demain.

D'autant que Veolia sait produire de la valeur à partir de ce qui est encore considéré comme sans valeur, à l'image des déchets. En créant dès maintenant des ressources locales (comme chauffer des bâtiments avec la chaleur des égouts ou recycler l'eau des usines), le Groupe met à l'abri ses clients de la volatilité des marchés.

Une solution stable vient remplacer une dépendance risquée. Au final, dépenser un peu aujourd'hui afin de sécuriser nos infrastructures, c'est la seule stratégie pour éviter que vos factures ne deviennent imprévisibles demain.

Et quel est le plan ?

Le Groupe a une boussole, son programme stratégique 2024-2027 : GreenUp. L'objectif est d'accélérer massivement pour ne pas juste faire du « vert », mais bien « verdir » ce qui ne l'est pas encore.

D'ici à 2027, les objectifs sont clairs :

Décarboner :
Effacer **18 millions de tonnes** de CO_2 chez les clients.

Régénérer :
Préserver **1,5 milliard de m³** d'eau douce (l'équivalent de 12 fois la consommation annuelle de San Francisco).

Dépolluer :
Traiter **9 millions de tonnes** de déchets dangereux et de polluants.

Dangereux et polluants, comme ?

Pour faire simple, ces déchets contiennent des éléments toxiques ou dangereux qui présentent des risques pour la santé humaine et l'environnement. C'est pourquoi ils sont soumis à une réglementation particulière pour leur gestion et leur valorisation.

Exemple avec les PFAS : les solutions de pointe permettent de filtrer l'eau et de détruire ces substances toxiques avec une efficacité pouvant atteindre jusqu'à 99,99 %. Personne d'autre sur le marché ne maîtrise cette chaîne de bout en bout à cette échelle.

OK, c'est plus clair, merci.

Il n'y a pas de quoi.

Comme vous le voyez, on est loin du camion-poubelle et des ordures ménagères ordinaires. Bien que centraux, ceux-ci ne sont que la face visible d'un collectif de presque **216 000 Ressourceurs** présents aux 4 coins du globe .

Veolia est ancré localement mais déployé mondialement pour que chaque innovation réussie quelque part puisse être dupliquée partout ailleurs.

Est-ce que je peux vous aider autrement ? Avez-vous d'autres questions ?

Posez une question à Ask Veolia

VEOLIA EN 2025 EN BREF

215 965
collaborateurs, engagés à
88 %
(14 points de plus que la moyenne du secteur) (1)

44,396 Mds€
Chiffre d'affaires total en 2025
Dont :
France : **20 %**
Europe (hors France) : **43,3 %**

2 catégories de clients :

44 % Industriels
56 % Collectivités publiques

3 activités :

L'EAU

Eau municipale et Technologies de l'eau :

39,9 % du chiffre d'affaires
110 M de personnes desservies en eau potable

LES DÉCHETS

Déchets solides et traitement des déchets dangereux :

34,8 % du chiffre d'affaires
64 M de tonnes de déchets traités

L'ÉNERGIE

Chauffage urbain, bioénergies, flexibilité et efficacité énergétique :

25,4 % du chiffre d'affaires
45 M de MWH produits sur l'année

(1) Source : enquête interne Voice of Resourcers 2025, benchmark externe RED Utilities WW 2025.

SCANNEZ LE QR CODE POUR ÉCHANGER AVEC ASK VEOLIA

DES DÉFIS ENVIRONNEMENTAUX À LA CRISE DE SÉCURITÉ, **UN CHANGEMENT DE PARADIGME**

ENTRETIEN CROISÉ AVEC

Estelle Brachlianoff
Directrice générale de Veolia

et Antoine Frérot
Président du Conseil d'administration de Veolia



2025 n'a pas été une année comme les autres. Quel regard portez-vous sur le contexte mondial et sur la place de Veolia ?

Estelle Brachlianoff Nous vivons un basculement historique. Pendant des siècles, l'eau, l'énergie et les matières premières étaient un préalable invisible à nos sociétés. Aujourd'hui, elles sont devenues rares, critiques, stratégiques. Les guerres de l'eau, la course aux terres rares, les tensions sur l'énergie : ce ne sont plus des défis environnementaux, ce sont des crises de sécurité.
Les conséquences sont tangibles et brutales : les chaînes d'approvisionnement menacent de se briser, les usines sont mises à l'arrêt forcé, les territoires perdent en attractivité, les prix explosent, la pollution menace la santé publique. La sécurité écologique est devenue le fil rouge de toutes les crises modernes. Elle est devenue non négociable, stratégique, vitale.
Dans ce contexte, notre mission est claire : garantir la sécurité écologique pour protéger les populations, assurer la continuité des économies et préserver la capacité des territoires à prospérer. C'est la clé de la prospérité dans ce monde instable. Veolia agit comme le système immunitaire de nos sociétés : discret quand tout va bien, absolument essentiel quand tout tangue. Notre réponse ? L'« optimisme de combat ». Le monde n'a pas besoin de plus de discours, il a besoin de solutions qui fonctionnent maintenant. Et c'est exactement ce que nous faisons.

Et d'un point de vue financier et extra-financier ?

E. B. Ce contexte d'instabilité valide de manière éclatante la pertinence de notre modèle. Et 2025 le prouve : Veolia n'a jamais été aussi fort, aussi international, aussi prêt pour répondre aux besoins critiques des territoires et des populations.
D'un point de vue financier, 2025 a été une année de surperformance avec des résultats record. Notre EBITDA atteint 7,05 milliards d'euros, avec une croissance organique de 6,3 % – au-dessus de notre fourchette cible. Notre résultat net courant bondit de 9,1 %. Surtout, nous atteignons notre objectif de ROCE à 9,4 % avec 2 ans d'avance sur GreenUp.
Mais ce qui rend 2025 vraiment exceptionnelle, c'est l'accélération de la transformation de notre portefeuille : près de 20 % du Groupe réorienté vers l'international, la tech et l'innovation. Nos activités « boosters » ont crû 2 fois plus vite que nos activités socles. Notre cours de Bourse a atteint son plus haut niveau depuis 2008.
D'un point de vue extra-financier, cette croissance est l'indicateur direct de notre impact. La sécurité écologique est devenue le cœur de la compétitivité industrielle, de la résilience des communautés et de la souveraineté des territoires. Si nos résultats explosent, c'est que nos solutions font concrètement la différence sur le terrain.
Nous attaquons 2026 plus forts, plus agiles, avec une force de frappe et un potentiel de croissance inédits. Une nouvelle ère s'ouvre. Et ce n'est que le début.



Lancé en 2024, le plan stratégique GreenUp est désormais à mi-parcours. Quel bilan tirez-vous ?

E. B. Le bilan est sans équivoque : nous sommes exactement là où nous voulions être, et le contexte actuel nous donne raison. Ce que nous avions anticipé il y a 2 ans – la montée en puissance de la sécurité écologique comme impératif stratégique – est devenu une évidence pour tous. Loin de nous faire dévier, cette réalité nous incite à accélérer encore.
Les résultats parlent d'eux-mêmes. Nos activités « boosters » ont crû 1,5 à 2 fois plus vite que le reste du Groupe. Nos activités socles ont démontré leur solidité. En 2 ans, notre résultat net courant a progressé de plus de 20 %. Sur 5 ans, il a doublé. Malgré les vents contraires de 2025 – inflation, prix de l'énergie, tarifs douaniers –, nous avons délivré nos résultats.
Dans ce contexte volatil, nous avons un avantage stratégique majeur : notre diversification. Multiples géographies, multiples activités, portefeuille équilibré. Nous ne dépendons ni d'une région ni d'un secteur. Nous insistons pour occuper une position dans le top 3 de nos marchés clés, tout en déployant nos investissements stratégiquement pour limiter notre exposition dans un pays donné. Cette diversification nous rend non seulement résilients, mais aussi agiles, capables de saisir les opportunités partout où elles émergent.
Et elles émergent précisément maintenant : nous sommes à un point d'inflexion. La sécurité écologique est devenue un impératif business. Les industries ne peuvent plus se permettre des chaînes fragiles. Les villes ne peuvent pas risquer les ruptures. Veolia a l'échelle, l'expertise, la crédibilité. Nous sommes le partenaire dont ils ont besoin.
Pour la suite de GreenUp : accélérer la croissance rentable, intégrer nos acquisitions stratégiques, générer 2 milliards d'euros de free cash flow durable d'ici à la mi-2027.

« Quand vous gérez des services essentiels, vous ne dirigez pas simplement une entreprise : vous servez les communautés, vous protégez la santé publique, vous préservez les ressources naturelles. »

_____ **Antoine Frérot**

Comment cette stratégie se traduit-elle en termes d'impact et d'utilité pour vos clients ?

Antoine Frérot Notre croissance n'est pas une fin en soi. C'est la conséquence directe de notre utilité. Plus nous sommes utiles pour protéger ce monde instable, plus nous sommes prospères. C'est un cercle vertueux : si nous aidons davantage nos clients et les territoires à sécuriser leurs ressources vitales, alors mécaniquement nous grandissons. La croissance devient ainsi l'indicateur le plus tangible de notre impact réel.
Cette approche fait profondément écho avec ce que porte Veolia depuis des années. Cette 3e voie, optimiste, déterminée et rassembleuse que nous poussons, est une vision profondément humaine, sociale et économique. Il s'agit d'assumer notre responsabilité pour aider et protéger ce monde qui tangue. C'est être pleinement utiles, parce que les solutions que nous portons nous y obligent. Et cette utilité est au cœur de l'engagement de nos 215 965 Ressourceurs, qui guident chaque jour notre raison d'être : « Ressourcer le monde ». Cette mission donne du sens à leur action et nourrit leur fierté d'appartenance.
E. B. Et cette utilité dont parle Antoine, elle se mesure concrètement sur le terrain, dans les projets que nous avons livrés en 2025. Chacun d'eux illustre comment nos solutions transforment les défis en opportunités et sécurisent l'avenir de nos clients.
Au Brésil, nous transformons la station d'épuration de Vitória en station de production d'eau recyclée de haute qualité. 450 litres par seconde réorientés vers les industriels. Ils n'auront plus à prélever d'eau douce, préservant les ressources équivalentes aux besoins de 200 000 personnes. Sur un continent où la réutilisation des eaux usées devient vitale, ce projet fera référence.
Au Moyen-Orient, avec Amiral, nous concevons une station d'épuration majeure pour la raffinerie Aramco de Jazan. Le fruit d'un travail collectif entre Water Technologies et nos équipes de zone. Quand nous travaillons ensemble à travers le Groupe, nous visons et gagnons plus grand, et nous livrons mieux.
En Europe, avec Ecothermal Grid, nous déployons des solutions complètes pour les réseaux de chaleur, représentant une opportunité de marché de 4 milliards d'euros. À Poznań, en Pologne, nous remplaçons le charbon par un mix complet : valorisation énergétique, récupération de chaleur, géothermie, chaleur fatale des data centers. Quand nous rassemblons toutes nos solutions, nous transformons des villes entières.
Aux États-Unis, Clean Earth double notre taille dans les déchets dangereux et nous offre un accès aux 50 États. Nous entrons dans des secteurs stratégiques : pharmacie, microélectronique, fabrication avancée. Une empreinte complète, de nouvelles opportunités pour chaque ligne de métier. Un game changer pour l'ensemble du Groupe.

Pourquoi Veolia lance-t-il aujourd'hui une « assemblée des parties prenantes » ?

A. F. Protéger ce qui compte vraiment exige désormais une action collective. Aucune entreprise, aucun secteur, aucune nation ne peut relever seul(e) les défis de sécurité écologique. Cela exige une coalition stratégique.
C'est précisément le sens de cette assemblée. Le dialogue avec les parties prenantes fait partie de l'ADN de Veolia, c'est inhérent à nos activités. Quand vous gérez des services essentiels, vous ne dirigez pas simplement une entreprise : vous servez les communautés, vous protégez la santé publique, vous préservez les ressources naturelles.
Depuis 2013, notre comité des Critical Friends intègre déjà des voix externes indépendantes dans nos réflexions stratégiques. Aujourd'hui, nous allons plus loin.
Cette assemblée réunira, une fois par an, 20 à 25 représentants internationaux (actionnaires, clients, collaborateurs, société civile, ONG) pour travailler directement avec notre comité exécutif et notre conseil d'administration sur un enjeu concret de sécurité écologique.
Pour notre 1re édition, en 2026, ils travailleront sur la réutilisation des eaux usées. L'objectif : identifier ensemble les co-bénéfices pour chaque partie prenante. Car c'est en comprenant ce que chacun a à gagner – sur les plans économique, social ou encore sanitaire – que nous pourrons lever les freins et accélérer collectivement le déploiement des solutions. Dépasser les constats. Passer à l'action.

La gouvernance Veolia repose sur un duo président et directrice générale. Comment cette articulation nourrit-elle la performance du Groupe ?

A. F. En 2022, après le rapprochement avec Suez, qui avait accru notre taille d'un tiers, une direction nouvelle s'imposait pour cette étape décisive. J'avais envie de laisser la place à Estelle, et elle avait envie de la prendre.
Estelle connaissait le Groupe depuis plus de 15 ans. Elle était la meilleure candidate. Track record solide, vision stratégique, talent de gestionnaire autant que d'investisseur. Elle maîtrisait déjà toutes les figures imposées, et je n'ai jamais douté qu'elle avait les qualités pour en faire de même sur les figures libres, comme la capacité à incarner une entreprise. Notre relation fonctionne parce qu'elle a confiance en moi et que j'ai confiance en elle. Nous respectons nos rôles respectifs.
C'est Estelle qui dirige l'entreprise au quotidien. Mon rôle en tant que président : écouter, valider ou infirmer les grandes orientations, vérifier l'exécution. Je ne m'implique pas dans les décisions opérationnelles. Si j'intervenais, je la décrédibiliserais. Nous nous voyons chaque semaine. Elle m'informe, m'explique ses orientations. Je peux donner mon avis mais je ne m'impose pas. Ces échanges confidentiels nous permettent d'être libres et sincères.
Plus une entreprise est grande, plus sa stratégie se déploie sur le long terme : 10-15 ans. On choisit bien son directeur général, et on n'en change pas tous les 5 ans. La vision à long terme et la continuité constituent notre boussole.
E. B. Veolia a profondément changé ces dernières années. Nous sommes entrés dans une nouvelle dimension : plus internationaux, plus intégrés, avec une capacité d'action démultipliée. Cette transformation repose sur des fondations solides, bâties par Antoine. Son travail de refondation stratégique, de repositionnement et de consolidation nous a donné les moyens de nos ambitions actuelles. Dans cette accélération, avoir Antoine à nos côtés est une chance immense. Il incarne l'héritage, l'ADN, les valeurs et l'histoire de Veolia. C'est un ancrage précieux quand tout s'accélère.
Antoine a cette faculté rare de déceler le potentiel là où d'autres ne voient que des défis. C'est une vision que je partage profondément, elle permet d'aller de l'avant en dépassant les obstacles. Lorsqu'on me demande pourquoi cela marche bien entre nous, je n'ai d'autre réponse que « parce que c'est lui et parce que c'est moi ». Ensemble nous avons traversé des tempêtes : crise sanitaire, intégration de Suez, mutations profondes de nos métiers. À chaque épreuve, nous avons transformé les obstacles en opportunités. Nos rôles s'articulent avec une précision naturelle. Je sais pouvoir compter sur son écoute et la justesse de son jugement. Et surtout, nous partageons la même boussole : celle qui guide Veolia depuis toujours. Cette continuité dans les valeurs, alliée à notre complémentarité forgée dans l'action, est notre force.

Vous avez engagé une transformation de l'organisation et de la marque. Quel en était l'enjeu ?

E. B. L'enjeu était simple mais décisif : être à la hauteur de ce que nous sommes vraiment. Les défis de nos clients ne sont jamais cloisonnés. Ils mêlent eau, énergie et déchets. Pour y répondre efficacement, nous devons combiner nos expertises, pas les juxtaposer. Un tiers de notre chiffre d'affaires provient déjà de projets intégrant au moins 2 de nos métiers. C'est notre différenciation majeure.
Mais cette force était invisible. Fragmentés sous plus de 1 000 marques, nous étions illisibles. Nos clients ne percevaient pas l'étendue de nos capacités. Nos équipes ne mesuraient pas la puissance du collectif. Nous nous privions nous-mêmes de notre principal avantage compétitif.
C'est pourquoi nous avons unifié toutes nos marques sous une seule bannière : Veolia. One Veolia, c'est une réalité opérationnelle, stratégique. Une seule voix. Une seule force. La capacité de mobiliser instantanément l'ensemble de nos expertises au service de chaque client, partout dans le monde. Quand nous sommes identifiés comme Veolia partout, nous démultiplions nos opportunités commerciales, nous renforçons notre crédibilité et nous accélérons notre croissance. One Veolia, c'est notre identité, notre promesse et notre arme stratégique.

Quelles sont les perspectives pour 2026 ?

E. B. 2026 sera l'année du « Make it happen ». Nous passons de la phase de construction à celle de la livraison massive. Nous visons une croissance organique d'au moins 3 % pour nos activités socles et de 7 % pour nos boosters.
Devant nous : un marché de la sécurité écologique estimé à 2 500 milliards de dollars. Nous avons les solutions. Nous avons les équipes. Nous avons la crédibilité. Et surtout, nous avons la responsabilité d'agir. Sécuriser les ressources vitales. Libérer la croissance de nos clients. Protéger les populations et les territoires. C'est notre raison d'être. C'est notre mission. Les besoins sont immenses et urgents. Nous sommes prêts. Et nous allons livrer.

« Veolia n'a jamais été aussi fort, aussi international, aussi prêt pour répondre aux besoins critiques des territoires et des populations. »

_____ **Estelle Brachlianoff**



UN ENGAGEMENT GLOBAL POUR UNE TRANSFORMATION EN PROFONDEUR

La performance plurielle traduit la raison d'être de Veolia en actes. Elle assure un équilibre entre 5 dimensions de performance afin de renforcer l'impact positif auprès de toutes les parties prenantes.

Convaincu du rôle et de l'utilité des entreprises face aux attentes de la société, Veolia est l'un des 1ers groupes français à avoir défini et fait adopter sa raison d'être en 2019. 4 ans plus tard, le texte initial s'est enrichi d'une version courte (voir ci-dessous) afin d'en faciliter l'appropriation par les collaborateurs et d'accélérer son déploiement.
Veolia exprime dans sa raison d'être l'ambition de prendre en compte les attentes de ses parties prenantes dans la création et le partage de la valeur. Pour la mettre en œuvre, il s'est doté d'un levier de transformation en profondeur : la performance plurielle. Cet outil guide le pilotage des activités du Groupe dans une recherche d'équilibre entre 5 dimensions de performance : économique et financière, commerciale, sociale, sociétale et environnementale. Un même niveau d'attention et d'exigence est accordé à chacune d'entre elles pour avoir un maximum d'impact durable.



« La sécurité écologique est devenue le cœur de la compétitivité industrielle, de la résilience des communautés et de la souveraineté des territoires. »

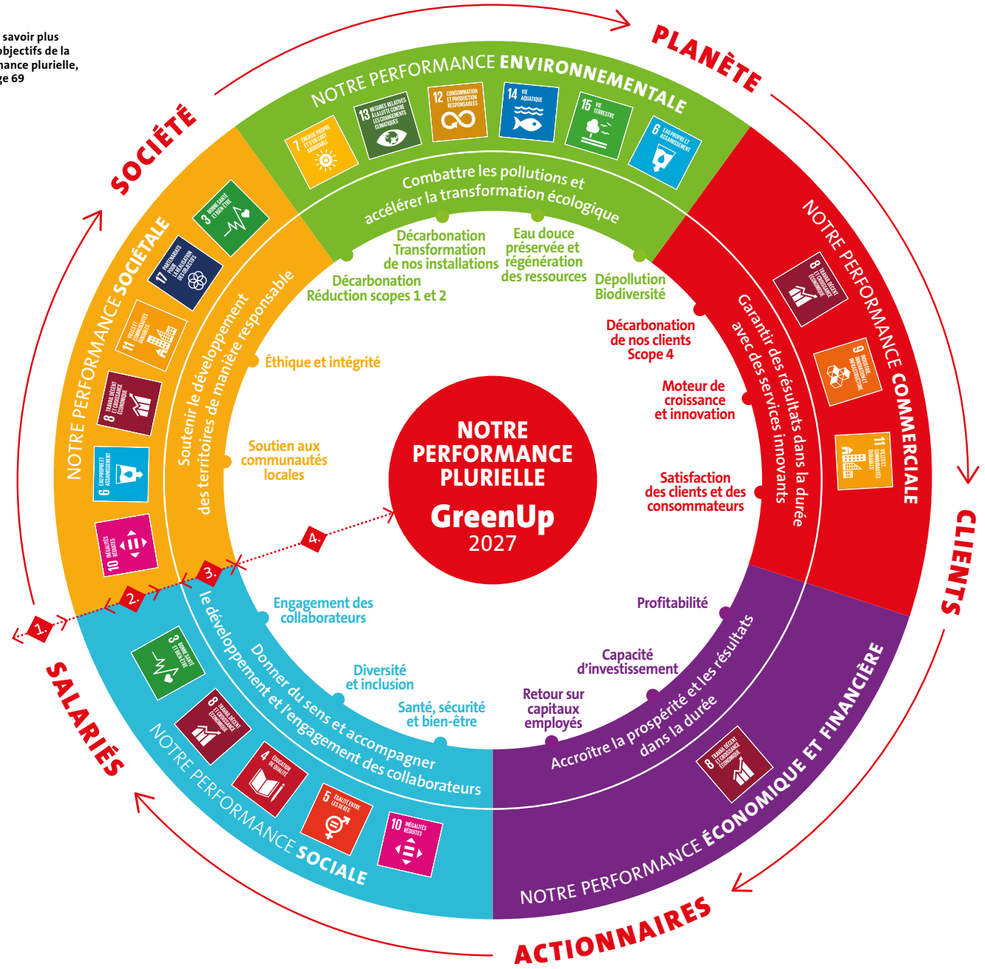
Estelle Brachlianoff
Directrice générale de Veolia

LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE, C'EST NOTRE RAISON D'ÊTRE

« La transformation écologique, c'est agir pour concilier progrès humain et protection de l'environnement. Nous développons et ancrons dans les territoires des solutions qui dépolluent et préservent nos ressources vitales de l'épuisement, des solutions qui décarbonent nos modes de vie et de production et les adaptent aux conséquences du dérèglement climatique. Nous nous mobilisons, partout dans le monde, dans le respect de chaque culture, pour améliorer la santé et la qualité de vie des communautés humaines. Chez Veolia, nous voulons être utiles au plus grand nombre en traitant comme un tout indissociable les enjeux économiques, sociaux et environnementaux. »

Pour lire la version longue de notre raison d'être

Pour en savoir plus sur les objectifs de la performance plurielle, voir page 69



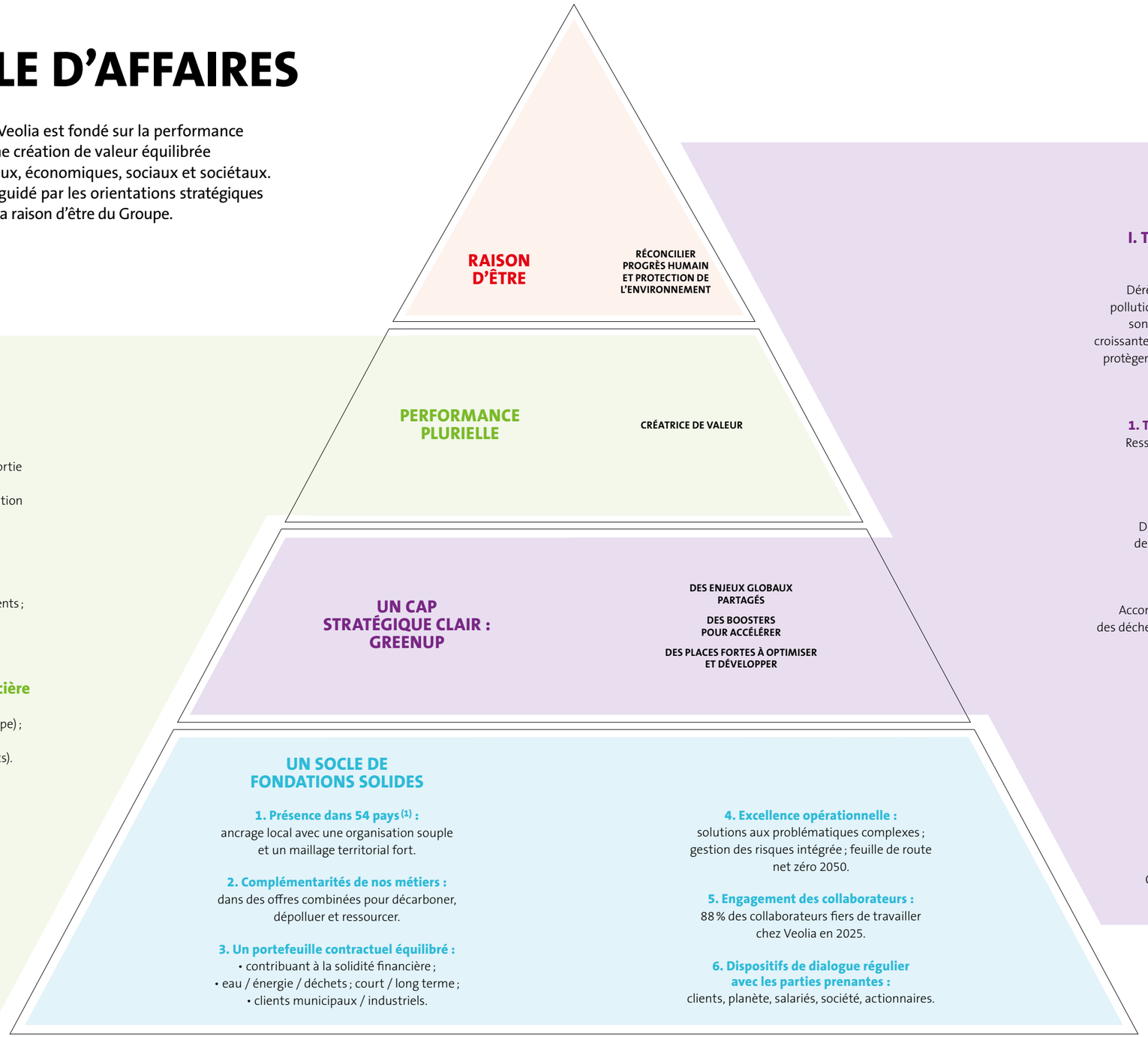
1. Nos parties prenantes
2. Notre performance
3. Nos engagements
4. Nos objectifs

La performance plurielle est partagée au sein de l'entreprise et auprès de ses parties prenantes par le biais de la roue ci-dessus, sur laquelle figurent :
- les parties prenantes concernées ;
- le type de performance ;
- les engagements pris par Veolia ;
- les objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies auxquels ils répondent.

Elle s'organise autour de 15 objectifs de progrès, accompagnés chacun d'un indicateur mesuré et audité par des organismes tiers indépendants pour permettre d'en suivre les progrès. Tous les objectifs ont un membre du comité exécutif pour sponsor qui s'assure de leur réalisation. Ils sont inscrits dans le cadre du plan stratégique GreenUp 2024-2027. Une démarche rigoureuse qui permet d'aligner les décisions stratégiques sur les engagements environnementaux et sociétaux.

NOTRE MODÈLE D'AFFAIRES

Le modèle d'affaires (ou business model) de Veolia est fondé sur la performance plurielle, levier de transformation qui vise une création de valeur équilibrée entre enjeux environnementaux, commerciaux, économiques, sociaux et sociétaux. S'appuyant sur des fondations solides, il est guidé par les orientations stratégiques de GreenUp, de façon totalement alignée sur la raison d'être du Groupe.



UNE PERFORMANCE PLURIELLE CRÉATRICE DE VALEUR

1. Performance environnementale

Décarbonation : transformation de nos actifs (sortie du charbon, capture du méthane) et réduction de nos émissions de gaz à effet de serre ; dépollution de nos clients ; préservation de la biodiversité ; préservation de la ressource d'eau douce…

2. Performance commerciale

Services innovants répondant aux besoins des clients ; satisfaction des clients et des consommateurs (Net Promoter Score et Net Satisfaction Score) ; décarbonation des clients.

3. Performance économique et financière

Profitabilité (résultat net courant – part du Groupe) ; capacité d'investissement (free cash flow) ; retour sur capitaux employés (ROCE après impôts).

4. Performance sociale

Engagement des collaborateurs ; diversité et inclusion ; santé, sécurité et bien-être.

5. Performance sociétale

Soutien aux communautés locales ; éthique et intégrité.

UN PROGRAMME STRATÉGIQUE ALIGNÉ SUR NOS ENJEUX

I. Trois priorités : décarboner, dépolluer, préserver et régénérer les ressources

Dérèglement climatique, raréfaction des ressources, pollutions, menaces sur la biodiversité, santé, sécurité… sont autant d'enjeux qui introduisent une demande croissante de nos parties prenantes pour des solutions qui protègent leur santé, la planète, le climat et les ressources.

II. Des boosters pour accélérer

1. Technologies de l'eau et solutions innovantes
Ressourcer les métaux et sels stratégiques ; produire de l'eau ultrapure ; réutiliser les eaux usées ; traiter les micropolluants ; dessaler l'eau de mer.

2. Énergie locale décarbonante
Développer la production de bioénergie ; apporter des solutions de flexibilité sur le réseau électrique ; optimiser l'efficacité énergétique.

3. Traitement des déchets dangereux
Accompagner la croissance des besoins de traitement des déchets dangereux tirés par la production industrielle et les réglementations plus strictes.

III. Des places fortes à optimiser et développer

4. Eau municipale
Production et distribution d'eau potable ; collecte et traitement des eaux usées.

5. Chauffage urbain et réseaux de froid
Distribution de chaleur (ou de froid) via des réseaux collectifs urbains.

6. Déchets non dangereux
Collecte ; tri et recyclage ; incinération ; stockage.

(1) Nombre correspondant aux pays dans lesquels Veolia possède une implantation permanente, avec du personnel et des capitaux employés supérieurs à 5 millions d'euros.

L'ACCÉLÉRATION DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE SELON VEOLIA

Depuis 2024, GreenUp structure les ambitions mondiales de Veolia en matière de décarbonation, de dépollution et de régénération des ressources. Avec un objectif : accélérer la transformation d'ici à 2027 pour répondre aux enjeux de sécurité écologique. À mi-parcours, les boosters de croissance sont déjà au rendez-vous. Veolia confirme son rôle d'architecte de la sécurité écologique et transforme les crises écologiques en opportunités de croissance durable.



En 2025, le dérèglement climatique a opéré une nouvelle bascule : ses effets délétères sont tangibles et observables d'un bout à l'autre de la planète. La passivité n'est plus permise. Industriels, territoires et communautés le reconnaissent aujourd'hui : le coût de l'inaction est et sera plus élevé que celui de l'action. C'est pourquoi ils cherchent activement des solutions durables et efficaces, à la fois pour garantir leur autonomie stratégique, assurer leur attractivité et leur compétitivité et, bien sûr, protéger la santé, le pouvoir d'achat et la qualité de vie des individus. Lancé en 2024, GreenUp a identifié 3 boosters de croissance majeurs pour Veolia qui répondent à ces enjeux : les technologies de l'eau, les déchets dangereux et l'énergie décarbonée.

3 BOOSTERS DE CROISSANCE EN FORTE ACCÉLÉRATION

À fin 2025, ces 3 expertises affichent une progression remarquable, supérieure aux tendances du marché. Cette dynamique vient confirmer la pertinence des orientations impulsées par GreenUp, mais aussi un changement de paradigme : le marché sur lequel Veolia opère n'est plus un marché de l'offre mais un marché de la demande. Une demande en forte hausse qui révèle l'importance des besoins des organisations pour sécuriser la qualité de vie des habitants et la croissance des entreprises. Cette situation d'attente et d'urgence invite encore plus le Groupe à accélérer, en développant des solutions technologiques de pointe, à l'avant-garde des besoins.



« GreenUp, c'est l'action de verdir, de passer d'un avant inquiétant à un après rassurant pour tout le monde et pour longtemps. »

Estelle Brachlianoff
Directrice générale de Veolia

L'activité des technologies de l'eau et nouvelles solutions, portée par les besoins croissants des industries et des communautés pour accéder à une eau pure dans un contexte de fortes tensions sur les ressources hydriques, enregistre un carnet de commandes qui atteint des niveaux record. Elle croît 3 fois plus vite que le marché avec une progression annuelle visée de 6 % à 10 %. Dans ce domaine, l'efficacité opérationnelle, qui engendre aussi des économies conséquentes, protège là aussi la santé des populations et l'autonomie stratégique des industries et des territoires.

2024-2027 UNE TRAJECTOIRE D'ACCÉLÉRATION CONFIRMÉE

DÉCARBONER
16,62 Mt CO_2éq. effacées à fin 2025
Objectif : 18 Mt CO_2éq. effacées en 2027 (scope 4) et une réduction de la trajectoire des émissions compatible avec l'objectif 1,5 °C (scopes 1 et 2)

RÉGÉNÉRER
1,574 Md de m³ d'eau douce préservée à fin 2025
Objectif : 1,5 Md de m³ d'eau douce préservée en 2027

DÉPOLLUER
9,2 M de tonnes de déchets dangereux et de polluants traités à fin 2025
Objectif : 10 M de tonnes de déchets dangereux et de polluants traités en 2027

EAU

N° 1 mondial des services d'eau

N° 1 mondial des technologies d'eau

Place forte
Eau municipale et régulée

Booster
Technologies d'eau et nouvelles solutions

39,9 % de chiffre d'affaires

DÉCHETS

N° 1 en Europe de l'économie circulaire

N° 1 mondial de la gestion des déchets dangereux

Place forte
Collecte et traitement des déchets solides

Booster
Traitement des déchets dangereux

34,8 % de chiffre d'affaires

ÉNERGIE

N° 2 en Europe du chauffage urbain

N° 2 en Europe des services d'efficacité énergétique

Place forte
Chauffage urbain et réseaux de froid

Booster
Bioénergies, flexibilité et efficacité énergétique

25,4 % de chiffre d'affaires



« GreenUp, c'est le lien entre la demande de protection des populations, des villes, des industriels et une offre de solutions – concrètes, abordables, duplicables –, pour décarboner, dépolluer et régénérer les ressources. Avec une ambition : réconcilier progrès humain et limites planétaires. »

Estelle Brachlianoff
Directrice générale de Veolia

3 MÉGATENDANCES AU CŒUR DES SOLUTIONS DE VEOLIA

1. LA NÉCESSITÉ
d'un accès sécurisé à l'eau pour les industriels et les communautés.

2. LA DÉFENSE
de l'autonomie stratégique des territoires.

3. LA PROTECTION
de la santé, du bien-être et du pouvoir d'achat des individus.

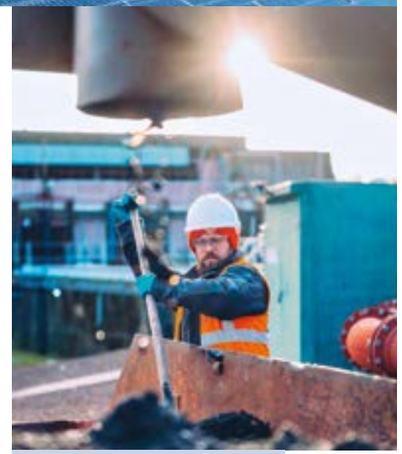
Les offres pour une eau municipale saine et régulée (prix encadrés) restent par ailleurs le pilier de la croissance de l'activité eau.

Sur les déchets dangereux, issus de l'industrie automobile, des hôpitaux, des centrales nucléaires, Veolia consolide sa place de leader mondial et poursuit son objectif de croissance de 50 % d'ici à 2030. Alors que le potentiel inexploité de ces déchets sensibles est estimé à 300 millions de tonnes, suite au renforcement des réglementations, la construction de nouveaux actifs (en Allemagne, en France, au Royaume-Uni, en République tchèque, à Taïwan, en Arabie saoudite et aux États-Unis) illustre le dynamisme du Groupe dans ce domaine.
En Europe, Veolia s'attaque notamment à l'élimination des PFAS sur une vingtaine de lignes d'incinération des déchets dangereux en Europe grâce à Drop®, sa nouvelle technologie brevetée. Mais c'est surtout l'acquisition du géant américain Clean Earth, spécialisé dans le traitement des déchets dangereux, qui vient inscrire Veolia dans une position dominante : le Groupe devient nº 2 sur le marché des déchets dangereux aux États-Unis. Le succès de l'offre BeyondPFAS participe également à la croissance de cette activité. Ses revenus, quasi nuls il y a 2 ans, empruntent une trajectoire qui devrait cumuler 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires cumulé d'ici à 2030 également.

Enfin, l'essor des activités d'énergies décarbonées se poursuit, notamment à travers le plan de sortie du charbon en Europe. Parmi les solutions à forte valeur ajoutée, les bioénergies et les énergies renouvelables ainsi que celles des ingénieries en matière d'efficacité énergétique pour les bâtiments et les industries répondent aux besoins d'un marché en forte croissance. Un pas de plus vers l'autonomie stratégique des États.
Le chauffage urbain reste, de son côté, la place forte de l'activité énergie. En 2025, Veolia a notamment lancé au Royaume-Uni un portefeuille de projets de 1 milliard de livres d'ici à 2030 pour déployer sa nouvelle offre Ecothermal Grid de chauffage urbain.
À travers ses solutions technologiques avancées, Veolia soutient l'attractivité des organisations, démontrant aux parcs industriels qu'un modèle plus propre peut aussi être plus performant, et aux collectivités qu'une ville plus résiliente est la garantie d'une meilleure qualité de vie pour ses habitants.

Envie d'en savoir plus sur les gaz verts et l'hydrogène ? On vous explique tout en vidéo en 3'20 minutes

(1) Les émissions effacées (appelées aussi « scope 4 ») sont une notion spécifique à Veolia, pour valoriser les réductions des émissions de GES de tierces parties grâce aux solutions décarbonantes de Veolia. Veolia assure que le scope 4 relève d'une comptabilité différente de celle de ses émissions de scopes 1, 2 et 3 et qu'elles ne peuvent en aucun cas être soustraites de ces dernières.



CLEAN EARTH, UN PORTEFEUILLE HAUTEMENT COMPLÉMENTAIRE À CELUI DE VEOLIA

Nº 2 du secteur déchets dangereux aux États-Unis
82 sites, dont 19 installations de traitement, de stockage et d'élimination autorisées par l'Environmental Protection Agency (EPA)
+ de 700 permis d'exploitation à travers le pays
2 500 nouveaux collaborateurs

LA FORCE D'UN GROUPE INTERNATIONAL VÉRITABLEMENT UNIFIÉ

Dans un monde de plus en plus instable, sujet à des crises complexes et interconnectées, s'adapter et anticiper n'est plus une option : c'est une nécessité absolue, un enjeu vital. À travers ses expertises complémentaires en matière de gestion de l'eau, des déchets et de production d'énergie décarbonée, Veolia répond aux enjeux de la sécurité écologique. Une position qui peut s'exprimer grâce à une expertise unifiée et puissante, partout dans le monde.

Être un groupe mondial, leader sur ses marchés, c'est être responsable de la qualité d'exécution de ses expertises et de ses solutions, à tous les niveaux, partout dans le monde. Présent dans le top 3 de chaque pays où il opère, Veolia bénéficie d'une visibilité unique sur les marchés et auprès des décideurs. Chaque équipe, chaque installation servent un objectif unique : garantir une expertise et une sécurité sans compromis. La force de Veolia réside dans l'unité de sa mission.

UN SPECTRE DE MÉTIERS INDISPENSABLES À LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

Au-delà de ses compétences sectorielles, c'est aussi un savoir-faire éprouvé dans la combinaison des métiers qui inscrit le Groupe dans sa position de leadership. L'élimination des PFAS, par exemple, s'adosse à la maîtrise simultanée des nouvelles technologies de l'eau et de la gestion des déchets dangereux. De même, l'optimisation du refroidissement des data centers réunit des savoir-faire de pointe, en thermodynamique et en efficacité énergétique. Et les flux autrefois considérés comme résiduels (déchets solides, boues d'épuration ou eaux usées) peuvent dorénavant réintégrer des cycles de valorisation, grâce à la combinaison des solutions. Ce jeu de composition des expertises représente déjà 25 % du chiffre d'affaires mondial et est en pleine croissance.



L'INNOVATION EN PLEIN BOOST

14 centres de R&D

5 000 brevets déposés

x 2 Investissement dans l'innovation entre 2024 et 2027

L'INNOVATION VEOLIA, UNE FORCE QUI SE PARTAGE

Veolia, c'est aussi une puissance d'innovation sans limite, mise à la disposition des industriels et des territoires. Ces derniers bénéficient en effet de l'expertise et des brevets développés dans des technologies de pointe que seule une économie d'échelle mondiale peut rendre accessible au plus grand nombre. Avec environ 5 000 brevets déposés, un chiffre supérieur aux moyennes des acteurs du marché, et un investissement croissant (qui va doubler sous l'impulsion de GreenUp) en matière d'innovation, Veolia est armé pour concevoir les technologies les plus avancées, de l'intelligence artificielle générative aux technologies de capture du carbone, de la récupération des métaux stratégiques et des effluents industriels au traitement des pesticides et des PFAS.

215 965

collaborateurs réunis sous une seule et même bannière, Veolia



La capacité de Veolia à orchestrer des compétences multiples (eau, énergie, déchets) est un levier clé pour accélérer la transition écologique, renforcer la résilience des infrastructures essentielles et créer de la valeur durable pour les collectivités, les industriels et les citoyens.



UNIR LES FORCES EN PRÉSENCE AUTOUR DE LA SÉCURITÉ ÉCOLOGIQUE

Les crises environnementales sont aujourd'hui d'une grande complexité. Aucun acteur, aussi expert soit-il, ne peut prétendre pouvoir y répondre seul. Convaincu que la confrontation des savoirs représente un socle puissant pour faire avancer la sécurité écologique, Veolia a engagé une démarche d'ouverture active vers ses parties prenantes. Au sein des instances créées, le dialogue, le débat d'idées et la collaboration permettent d'engager toutes les forces en action.

Le progrès ne se conduit pas en vase clos. C'est une aventure collective. Veolia a choisi d'associer à sa réflexion toutes les énergies disponibles en confrontant ses idées et ses orientations avec les analyses d'experts de tous horizons. Cette démarche s'articule autour de 3 grands enjeux : l'écoute et le dialogue, la coopération et la recherche de solutions et, enfin, l'engagement auprès des parties prenantes.

1. UNE PUISSANTE STRATÉGIE D'ALLIÉS

Veolia a amorcé cette dynamique d'ouverture avec la création du comité des Critical Friends en 2013, un collège d'experts indépendants dont la mission est de challenger la vision et les orientations du Groupe. La dynamique s'est ensuite enrichie avec les collectifs de collaboration « +1, pour une écologie en action », dont les thématiques sont définies en regard des problématiques environnementales majeures. Constitués de parties prenantes issues entre autres de la recherche, de l'industrie, des collectivités locales et de la société civile, ce sont des espaces d'échange uniques. Les certitudes y sont questionnées ; les différents points de vue et analyses y sont débattus ; et le savoir et les idées circulent. Le progrès est ainsi partagé par tous, nourrissant les orientations stratégiques de Veolia.

2. UNE ACTION COLLECTIVE ET COORDONNÉE CONTRE LES MICROPOLLUANTS

Cette intelligence collective s'exprime notamment à travers le collectif « +1, micropolluants », constitué en 2025 pour appréhender la problématique des micropolluants dans toute sa complexité. Son objectif : aller plus vite et plus loin pour apporter des réponses conciliant les impératifs sanitaires, environnementaux et économiques sur cet enjeu clé de santé publique. C'est pourquoi le collectif réunit des univers très différents, avec des acteurs qui utilisent, traitent ou éliminent ces substances : des apporteurs de solutions, des institutionnels, des chercheurs, des industriels, des bureaux d'études ou encore des financeurs. La pluralité des expertises permet précisément de concilier les enjeux de façon coordonnée, tout en visant notamment à accélérer la sensibilisation des différents acteurs, dont le grand public, et le déploiement de solutions de traitement des micropolluants, avant leur rejet dans l'environnement. Suite aux 1res rencontres qui ont eu lieu en 2025, des actions concrètes ont été définies, dont le développement de solutions innovantes, de programmes de sensibilisation et de recherche réunissant start-up, universités et chercheurs.

ENTRE VEOLIA ET SES PARTIES PRENANTES, UNE ÉCOUTE ET UNE COOPÉRATION RENOUVELÉES À TRAVERS LE TEMPS

2001

L'INSTITUT VEOLIA
Plateforme d'échanges et de débats qui mène un travail prospectif sur les enjeux au carrefour de l'environnement et de la société.

2013

CRITICAL FRIENDS
Comité d'experts indépendants, issus des mondes associatif, institutionnel, académique et d'entreprises partenaires, sollicité pour ses avis.

2021

COLLECTIFS « +1, POUR UNE ÉCOLOGIE EN ACTIONS »
Panels de parties prenantes réunis pour trouver, collectivement, des solutions en réponse à une problématique clé de la transformation écologique.

2022

BAROMÈTRE DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE
Enquête d'opinion menée dans 26 pays représentant 60 % de la population mondiale.

2023

TERRA ACADEMIA
École et accélérateur de la transformation écologique, initiée par Veolia, réunissant une coalition de partenaires économiques, académiques, publics et associatifs.

2024

« +1, ARIANEO »
Collectif réunissant les parties prenantes impliquées dans la gouvernance du contrat Arianeo à Nice, le futur centre de production d'énergie verte le plus performant de France.

2025

« +1, MICROPOLLUANTS »
Collectif européen réunissant des chercheurs, des universitaires, des industriels, des financeurs, des ONG, des start-up et des experts de Veolia sur la question des micropolluants à l'initiative de la Zone WaterTech.

2025

CONSEIL DES GÉNÉRATIONS FUTURES
Espace de dialogue entre des représentants des générations futures (internes et externes) du monde entier et la directrice générale de Veolia sur des thèmes liés à la transformation écologique.

2026

« +1 AGRICULTURE »
Collectif réunissant des représentants du monde agricole et de la société civile, des experts environnementaux, des clients, des investisseurs et des collaborateurs de Veolia pour faire avancer en France les sujets de la fertilisation organique des sols et de l'usage partagé de l'eau.

2026

ASSEMBLÉE DES PARTIES PRENANTES
Instance internationale stratégique réunissant les 5 catégories de parties prenantes du Groupe en lien avec des représentants de la direction générale et du conseil d'administration ayant pour vocation de faire avancer collectivement la sécurité écologique.

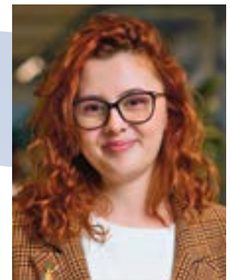
3. LA VOIX ET L'AUDACE DE LA JEUNESSE AU SEIN DE VEOLIA

En 2025, c'est aussi à la jeunesse mondiale que Veolia veut donner une voix. Les 20-30 ans ont toute latitude d'expression et de propositions au sein d'une nouvelle entité : le conseil des générations futures (CGF). Une instance qui réunit 30 jeunes de 16 pays, pour moitié collaborateurs de Veolia et moitié acteurs de la société civile : des entrepreneurs, des scientifiques, des négociateurs politiques, des ingénieurs. 30 acteurs engagés qui souhaitent impulser un changement systémique, tant dans leurs pays qu'à l'échelle internationale. En rejoignant le CGF à l'invitation de Veolia, ils viennent apporter leurs idées, leurs voix et leur énergie pour accélérer le chemin vers une transformation écologique désirable et engageante pour tous. Ils se sont réunis en avril et octobre 2025 autour d'Estelle Brachlianoff, pour échanger et débattre sur ce que doit être, à l'horizon 2050, une industrie à impact, résiliente et respectueuse des limites planétaires. Leurs premières réflexions révèlent qu'inventer le futur Veolia passera nécessairement par 2 leviers : réimaginer des modèles de gouvernance et utiliser les données et l'IA comme outil de connaissance, de développement des compétences et de transformation industrielle.
Soutenus dans leurs travaux par des sponsors de Veolia, ils ont présenté leurs propositions à la direction générale en avril 2026, avant de le faire devant le Comex en juin. Une démarche novatrice qui intègre la jeunesse dans les processus de décision d'une multinationale.

LA PLURALITÉ DES EXPERTISES AU SERVICE DE LA SÉCURITÉ ÉCOLOGIQUE

Convaincu que la sécurité écologique nécessite une mobilisation forte, rapide et collective, Veolia a mis en place en avril 2026 une instance internationale stratégique : l'assemblée des parties prenantes. C'est une 1re pour le Groupe et un projet d'envergure : l'assemblée réunit 25 membres issus des instances de dialogue déjà existantes, incluant des clients et des actionnaires stratégiques. Leur 1re mission est de travailler, aux côtés de membres du conseil d'administration et du Comex, à des propositions sur la réutilisation des eaux usées traitées, l'un des enjeux de la sécurité écologique. Objectif : garantir l'accès à l'eau, tant pour les populations que pour l'agriculture et les industries. Les travaux de l'assemblée des parties prenantes sont soutenus par 2 partenaires académiques, l'université Columbia (New York) et HEC (Paris).

« Je dis toujours que nous devons agir aujourd'hui. Nous devons nous impliquer maintenant. Le CGF offre cet espace, pour moi et d'autres membres, qu'ils viennent de Veolia ou de l'extérieur, de prendre les décisions aujourd'hui. »



Elena-Alexandra Miron,
membre du conseil des générations futures (CGF), chercheuse en économie durable et représentante de la jeunesse roumaine aux dernières COP



LE CONSEIL DES GÉNÉRATIONS FUTURES (CGF) EN CHIFFRES

30
jeunes venant du monde entier (15 collaborateurs +15 membres externes)

3
ans de mandat

2
réunions par an avec Estelle Brachlianoff, directrice générale de Veolia

Découvrez en vidéo le travail mené par Veolia en concertation avec ses parties prenantes

L'IA AU SERVICE DE L'INTELLIGENCE HUMAINE ET COLLECTIVE

Les 215 965 collaborateurs du Groupe assurent chaque jour les conditions de la sécurité écologique, partout où ils opèrent. Veolia bâtit pour eux un cadre de travail innovant et sûr où l'intelligence artificielle prend une place majeure.

Chez Veolia, la recherche de performance a toujours été soutenue par des percées technologiques majeures. Le cloud en est un exemple relativement récent. Il a permis il y a quelques années de moderniser les systèmes d'information et l'organisation du travail. Puis l'intelligence artificielle s'est invitée dans les process pour améliorer la performance des activités. Elle a amélioré la maintenance prédictive, la détection de défauts, l'efficacité énergétique ou encore la gestion des pertes d'eau. Aujourd'hui, dans un contexte de transformation accélérée des métiers, elle évolue vers une IA utile pour les salariés, maîtrisée et responsable, incarnée par le plan « AI for GreenUp » 2024-2027.



LE PLAN « AI FOR GREENUP » EN MARCHE

Dans ce cas précis, explique Anne du Crest, directrice de la formation, également en charge de la transformation IA du Groupe, « l'IA est pensée et développée comme un moyen d'augmenter les compétences, l'autonomie et la performance des salariés, qui conservent la capacité d'agir. Notre objectif sera toujours de renforcer l'intelligence humaine et collective. » 2025 a été un tournant majeur dans cette dynamique avec, d'une part, le développement de nombreux cas d'usage et, de l'autre, le renforcement de l'acculturation à l'IA. Des parcours d'e-learning ont permis de diffuser la culture des données, la compréhension des tenants et aboutissants, et de sensibiliser aux comportements responsables de l'IA. En complément, des formations au prompt engineering, pour maîtriser les consignes données à l'IA, ont fourni aux collaborateurs les outils pour booster leur efficacité professionnelle au quotidien.

Isabelle Quainon, DRH du Groupe, renchérit : « Chez Veolia, le comment compte autant que le quoi. » L'adoption progressive des outils intelligents s'appuie donc sur des dispositifs ambitieux, tels que les Champions de l'IA. 800 collaborateurs ont atteint ce statut en 2025, s'ajoutant aux 800 premiers Champions formés l'année précédente. Leur mission : accompagner les équipes sur le terrain et partager avec elles leurs connaissances et les meilleures pratiques en matière d'IA.

Autre application concrète : Veolia Secure GPT. Cette plateforme interne sécurisée est aujourd'hui utilisée par 40 000 collaborateurs par mois, en moyenne. Ces derniers s'en servent pour interroger les données du Groupe en toute confidentialité et échanger avec plusieurs modèles d'intelligence artificielle. Une pratique désormais ancrée dans le quotidien, comme en témoignent les 300 000 connexions enregistrées chaque jour. Un registre mondial de l'IA partage aussi plus de 800 cas d'usage afin de mettre en avant les meilleures idées et initiatives, favorisant une logique de *copy and adapt* entre entités.

Des études et retours d'expérience partagés en 2025 conduiront à la création d'un observatoire pour mesurer l'impact de l'IA sur les emplois.

Diversité, engagement, santé-sécurité : pour en savoir plus sur la politique sociale de Veolia, rendez-vous en page 79.



3 questions à **Sylvie Laï,**
Digital Procurement Manager, Championne IA et coordinatrice IA pour les achats

« CETTE DÉMARCHE CONTRIBUE À REVALORISER LE TRAVAIL DE CHACUN. »

Vous êtes à la fois Championne IA et coordinatrice IA pour votre direction. Quelle est la différence ?

Sylvie Laï Les 2 rôles sont liés, mais leurs applications diffèrent. Les Champions IA, formés en continu, accompagnent la montée en compétences des collaborateurs sur les outils et usages de l'intelligence artificielle. Chargés de sensibiliser et partager leur expertise, ils organisent régulièrement des sessions de formation transversales, sur des sujets variés comme le prompt engineering. Nous sommes environ 1 600 à exercer cette fonction dans le Groupe. En parallèle, une trentaine de coordinateurs IA assurent ce rôle clé. Cette mission est plus stratégique et structurante : elle vise à piloter, organiser et animer le réseau des Champions IA dans un domaine ou une BU, en cohérence avec la stratégie IA globale du Groupe. Pour ma part, j'interviens pour le domaine des achats.

Comment partager des connaissances aussi pointues à l'échelle d'un groupe mondial ?

S. L. L'IA évolue à un rythme extrêmement rapide, ce qui rend le suivi des innovations particulièrement complexe. Veolia a fait le choix d'une approche solide d'acculturation interne, à la fois structurée et pragmatique. Structurée, grâce à des formations ouvertes à tous, à des plateformes dédiées et à des accompagnements ciblés pour faciliter la prise en main des outils. Pragmatique, parce que l'objectif est clair depuis le départ : utiliser l'IA pour automatiser les tâches à faible valeur ajoutée et permettre aux équipes de se concentrer sur leur cœur d'expertise. Cette démarche contribue à revaloriser le travail de chacun.

À quoi tient la réussite du réseau IA de Veolia ?

S. L. L'IA représente un véritable changement de paradigme, que chacun appréhende différemment. Dans cette transformation culturelle, mon rôle est celui d'une facilitatrice. La dynamique fonctionne parce que nous travaillons de manière collective, sans silo, en respectant le niveau de maturité de chacun. Nous partageons également les initiatives pour inspirer sans dupliquer inutilement. Le fait qu'il existe une démarche de centralisation des cas d'usage, développée dans une logique de *copy and adapt,* en est un bon exemple : elle démontre concrètement la valeur apportée par l'IA et accélère son adoption à l'échelle du Groupe.

CHIFFRES CLÉS

1 600
Champions de l'IA

85 000
utilisateurs uniques depuis la création de Veolia Secure GPT

37 500
collaborateurs ont été formés à l'IA en 2025

1 Md€
de valeur annuelle générée d'ici à 2027 grâce à l'IA

Des solutions pour relever les défis de la sécurité écologique

Face à l'intensification des crises climatiques, sanitaires et géopolitiques, la sécurité écologique conditionne désormais la stabilité des territoires et la vie quotidienne des habitants. Eau sûre, air sain, énergie abordable, souveraineté des ressources, résilience des infrastructures : les défis sont nombreux. À travers le monde, les projets menés par Veolia apportent des réponses concrètes pour protéger la santé, sécuriser les services essentiels et la qualité de vie, renforcer l'autonomie stratégique et maintenir la compétitivité tout en préservant les ressources. La transformation écologique se joue désormais au cœur des territoires.

___ ***SANTÉ.*** *Invisible et diffuse, la pollution de l'eau aux PFAS et autres micropolluants est devenue un enjeu sanitaire majeur du XXIe siècle. Partout dans le monde, la qualité de l'eau conditionne directement la santé des populations. Veolia mobilise son expertise scientifique, ses capacités d'innovation et ses solutions industrielles pour garantir une eau sûre, au plus près des besoins, et restaurer durablement la confiance dans cette ressource vitale.*



COMMENT FOURNIR *une eau sûre au plus près des besoins ?*





En France, de nombreuses communes ont fait face en 2024 et 2025 à un problème sanitaire majeur : la pollution aux PFAS de l'eau du robinet. Fort de son expérience dans le traitement de ces « polluants éternels », Veolia déploie, depuis son site de Mâcon, des unités mobiles capable de traiter les PFAS sur les sites de production ou de traitement de l'eau. Une solution concrète pour accompagner les collectivités et les industriels face aux nouvelles exigences sanitaires.

« Imaginez une usine ultracompacte capable de se déplacer au plus près des points de captage et de production d'eau potable pour traiter des PFAS réglementés… Ça existe bel et bien. C'est concret. C'est ce qu'on appelle une unité mobile de traitement (UMT) », explique Jean-François Nogrette, directeur de la zone France et déchets spéciaux Europe de Veolia. Ces équipements, véritables concentrés d'innovation, s'inscrivent dans une démarche nationale de détection et d'anticipation engagée dès 2023 par Veolia.

99 % DES SITES VEOLIA ONT PRÉSENTÉ UNE EAU CONFORME AUX NORMES EN VIGUEUR SUR LES 20 PFAS RÉGLEMENTÉS. LES UNITÉS MOBILES ONT ÉTÉ CONÇUES PAR VEOLIA POUR APPORTER UNE SOLUTION SUR MESURE AU 1 % RESTANT.

Il y a 2 ans, le Groupe a en effet mené, au sein de l'ensemble de ses sites, une campagne d'analyses inédite sur les 20 PFAS réglementés à compter de 2026. Objectif : préparer l'entrée en vigueur des normes européennes imposant leur contrôle systématique. Et les résultats ont été particulièrement bons : 99 % des sites ont présenté une eau conforme aux normes en vigueur.

Les UMT ont été conçues par Veolia pour apporter une solution sur mesure au 1 % restant. Pour l'eau potable, le traitement est adapté à la qualité de la ressource : élimination de la turbidité et des matières organiques, traitement bactériologique, puis filtration avancée permettant de retenir des micropolluants, pesticides ou métabolites. Les unités intègrent des technologies d'absorption sur charbon actif et, certaines, des procédés membranaires, comme l'osmose inverse basse pression, particulièrement efficace sur les pollutions dissoutes. Pour l'assainissement, les techniques employées sont identiques à celles des stations d'épuration et permettent de produire à l'arrivée une eau traitée avec des seuils de PFAS ne dépassant pas les seuils réglementés.









30

unités mobiles de traitement (UMT) sont prêtes à être mobilisées.

50 m³

C'est la quantité d'eau potable produite par heure par une UMT en moyenne.

300

entreprises à Corbas (Auvergne-Rhône-Alpes) bénéficient d'une eau en sortie d'UMT présentant des valeurs de PFAS en dessous des seuils détectables.

Sur la plateforme logistique de Mâcon (Saône-et-Loire), une flotte de 30 unités mobiles de traitement (UMT) est prête à être mobilisée partout sur le territoire. 5 sont déjà opérationnelles en région lyonnaise, dans l'Hérault et en Alsace. Elles sont capables de produire jusqu'à 50 m³ d'eau potable par heure et d'apporter une solution de proximité sur mesure en fonction des problématiques locales.

Il peut s'agir de dépolluer l'eau de toute une zone industrielle, comme à Corbas, où près de 300 entreprises disposent dorénavant d'une eau, en sortie d'UMT, présentant des valeurs de PFAS en dessous des seuils détectables. Les UMT peuvent aussi être déployées dans l'attente de la construction d'une usine, comme cela a été le cas à Beaune ; dans une logique préventive face à un risque identifié à Wierre-au-Bois pendant les inondations ; ou encore en réaction rapide à une situation d'urgence à Saint-Louis Agglomération.

Pollutions aux PFAS, sécheresses prolongées, inondations soudaines… Les UMT de Veolia sont capables de délivrer une eau pure, dans une grande variété de contextes opérationnels.

Pour en savoir plus, regardez la vidéo « Anticiper les risques et réagir aux urgences avec nos unités mobiles de traitement d'eau »

AUX ÉTATS-UNIS, *un enjeu sanitaire traité à grande échelle*



La pollution de l'eau potable aux PFAS est un problème majeur de santé publique dont les autorités se sont emparées dès les années 2000. Depuis 2019, Veolia North America accompagne plusieurs territoires dans la mise en œuvre de traitements de pointe.

C'est une menace invisible mais d'une ampleur colossale : aux États-Unis, 45 % de l'eau du robinet est positive aux PFAS. De nombreux États ont pris la mesure du problème avec près de 20 ans d'avance sur l'Europe et engagé des programmes de mesure et de dépollution. Dans l'État de New York, au New Jersey, en Pennsylvanie, dans l'Ohio, en Arizona et en Virginie-Occidentale, Veolia accompagne de nombreuses municipalités. Elle y déploie depuis 2019 des technologies éprouvées, comme le charbon actif granulaire ou la filtration membranaire, capables de s'adapter aussi bien à de petits réseaux ruraux qu'à de grandes installations urbaines (voir l'infographie page 41).

Plus de 30 sites gérés par Veolia ont déjà réussi la mise en œuvre de leurs traitements contre les PFAS. Un chiffre qui devrait monter à 100 d'ici à 2029, grâce aux applications de l'offre BeyondPFAS. En 2025, Veolia a aussi franchi une nouvelle étape avec l'inauguration dans le Delaware de l'une des plus grandes usines américaines dédiées au traitement de ces « polluants éternels ».

Cette expérience américaine, construite sur le temps long et confrontée à des exigences sanitaires élevées, constitue désormais un socle technique de référence pour les solutions développées et adaptées en Europe, notamment sous forme d'unités mobiles, comme celles déployées en France depuis le site de Mâcon.

1999
1res mesures des niveaux de PFAS dans le sang, par le National Health and Nutrition Examination Survey (NHANES)

2019
Veolia se spécialise dans le traitement des PFAS aux États-Unis

2025
Plus de 30 projets de traitement des PFAS déployés dans 7 États

2025
Inauguration d'une usine de traitement des PFAS pour distribuer une eau de haute qualité à plus de 100 000 habitants du Delaware

2029
100 projets d'ici à 2029



PFAS LES MOUSSES D'INCENDIE AUSSI CONCERNÉES

À Singapour, Veolia a obtenu le 24 octobre 2025 la 1re licence jamais délivrée par la National Environment Agency (NEA) pour le traitement de mousses d'incendie AFFF (Aqueous Film-Forming Foam) contenant des PFAS. Grâce à sa solution intégrée BeyondPFAS et à des essais industriels démontrant une efficacité d'élimination pouvant atteindre 99,9999 %, Veolia accompagnera plusieurs secteurs industriels dès 2026 dans la gestion conforme, durable et maîtrisée de ces déchets. Cette autorisation illustre la capacité du Groupe à déployer des solutions issues de ses efforts continus de R&D à l'échelle mondiale.

24 octobre 2025 1re licence NEA à Singapour pour le traitement de mousses AFFF contenant des PFAS
Solution BeyondPFAS. Efficacité mesurée : jusqu'à 99,9999 % d'élimination des PFAS ciblés
Secteurs concernés Fabrication, électronique, défense civile et militaire
Mise en conformité À partir de 2026

La gestion des PFAS dépasse le cadre de l'eau potable. Les réglementations intègrent également les mousses d'incendie, en particulier les mousses AFFF, historiquement utilisées pour les feux industriels. Ces déchets sont identifiés comme une source potentielle de contamination environnementale et doivent désormais être pris en charge dans des filières de traitement spécifiques.



« SUR LES PFAS, *le plus grand défi n'est pas technique,* IL EST COLLECTIF »

Entretien avec **Philippe Sébérac**, directeur scientifique de Veolia et membre du « +1, micropolluants »

Les PFAS sont au cœur de nombreuses inquiétudes sanitaires. De quoi parle-t-on exactement ?

Philippe Sébérac Les PFAS, ou substances per- et polyfluoroalkylées, désignent une famille de plusieurs milliers de composés chimiques. Leurs propriétés – antiadhésives, imperméabilisantes, résistantes à la chaleur ou à l'abrasion – expliquent leur usage massif dans des domaines aussi variés que les textiles, les emballages alimentaires, l'ameublement, les mousses anti-incendie, les gaz réfrigérants, les cosmétiques… 70 % des biens de consommation courante en contiennent, on les retrouve partout !

Comment se retrouvent-ils dans notre eau du robinet ?

P. S. Les sources de PFAS sont multiples et leur utilisation est massive. En raison de leur faible dégradabilité et de la solubilité de certains d'entre eux dans l'eau, ces composés finissent par contaminer tous les milieux environnementaux : eaux souterraines et de surface, sols, sédiments, air, etc.

Qu'est-ce qui rend le traitement des PFAS si complexe ?

P. S. La diversité de ces molécules, en nature et en taille, ainsi que leur stabilité chimique exceptionnelle expliquent la difficulté du traitement. De plus, les analyses ne concernent que les PFAS réglementés. Par conséquent, les autres passent inaperçus. Enfin, les PFAS sont en général peu actifs chimiquement, ce qui les rend difficiles à traiter. Cela nécessite de les filtrer sur des membranes de haute performance (nanofiltration ou osmose inverse), ou de les capturer sur des matrices spécifiques (argile, charbon actif…), mais les usines ne sont pas toujours équipées. Leur stabilité rend difficiles à éliminer les résidus de traitement chargés en PFAS, nous recourons donc à des technologies éprouvées de traitement thermique à haute température.

Plutôt que de filtrer et d'éliminer, ne faut-il pas agir en amont avec les industriels ?

P. S. La réduction à la source est primordiale. Nous aidons les industriels à concevoir des molécules moins problématiques ou en les accompagnant dans leur traitement in situ, en lien avec des collectifs qui travaillent sur ces sujets. En revanche, l'interdiction de certaines molécules et la réduction à la source ne suffisent pas car la quantité déjà en circulation est colossale. Il faut donc les traiter. C'est possible aussi bien dans les eaux potables, les eaux usées urbaines que les rejets industriels ou les déchets concentrés en PFAS.

Partant de là, quels sont les principaux enjeux ?

P. S. J'en identifie 3. D'abord, mobiliser les parties prenantes pour créer un consensus sur les priorités d'action avec les citoyens, industriels, collectivités, autorités réglementaires et partenaires financiers. C'est un enjeu complexe, mais notre démarche « +1, micropolluants » y contribue grandement !
Ensuite, mettre en œuvre des solutions de traitement puis d'élimination. Beaucoup existent, la priorité est donc de les déployer efficacement.
Enfin, ces projets doivent être économiquement soutenables avec le bon niveau d'impact, car les investissements sont importants.

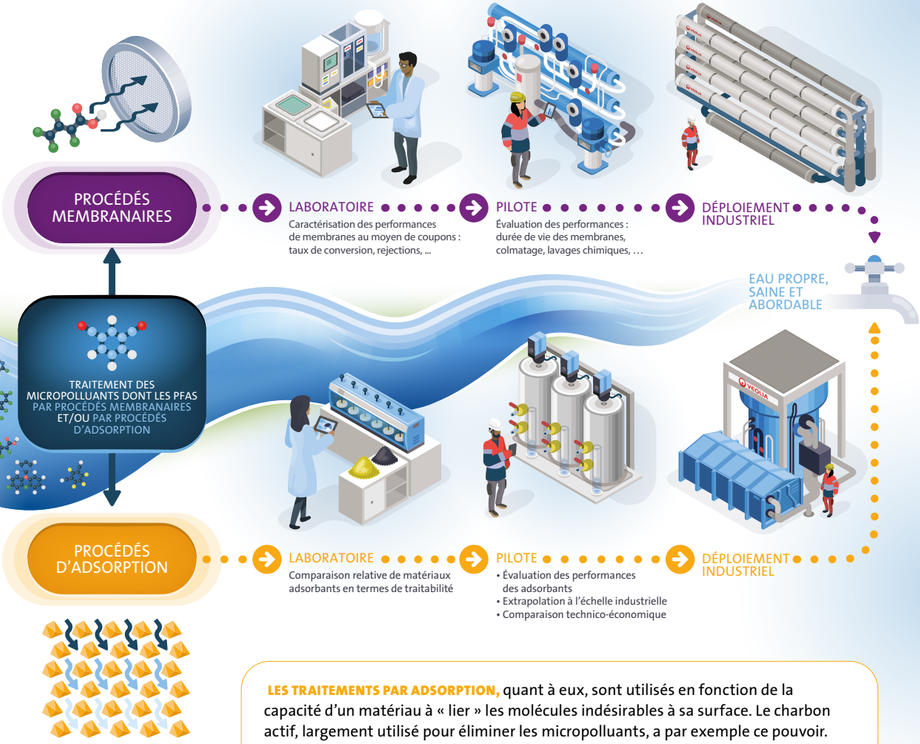
Regarder la vidéo *« PFAS : détecter, traiter, éliminer… les solutions existent ! »*



BEYONDPFAS : *une gamme de solutions à la pointe de l'innovation*

BeyondPFAS, c'est l'illustration d'une approche intégrée, développée par les experts de Veolia pour lutter contre les substances per- et polyfluoroalkylées grâce à leur détection, à leur traitement, jusqu'à leur élimination à l'échelle industrielle. Cette offre de pointe met en lumière un ensemble de solutions éprouvées – telles que les procédés membranaires et l'adsorption –, afin d'identifier et de déployer la technologie la plus adaptée à chaque contexte local.

LA FILTRATION MEMBRANAIRE s'apparente à un tamis composé d'une maille microscopique conçue pour piéger diverses molécules, y compris les polluants émergents. Pour les traitements les plus avancés, Veolia privilégie la nanofiltration et l'osmose inverse parmi les principaux systèmes de filtration.



LES TRAITEMENTS PAR ADSORPTION, quant à eux, sont utilisés en fonction de la capacité d'un matériau à « lier » les molécules indésirables à sa surface. Le charbon actif, largement utilisé pour éliminer les micropolluants, a par exemple ce pouvoir. Qu'il s'agisse de charbon actif granulaire, en poudre ou microgranulaire, Veolia utilise une variété de procédés innovants qui ont prouvé leur efficacité dans le monde entier pour rendre l'eau potable et affiner le traitement des eaux usées.

Europe



LES EAUX USÉES, *un indicateur de santé en temps réel*

Veolia participe au programme européen de surveillance épidémiologique des eaux usées EU4Health, destiné à préparer les systèmes de santé de l'Union européenne aux menaces réelles sur les populations.

ET SI ANALYSER LES EAUX USÉES ÉTAIT UN TÉMOIN RÉVÉLATEUR DE LA SANTÉ DES POPULATIONS, agissant comme un système d'alerte précoce pour détecter les menaces sanitaires ? C'est précisément ce que nous a appris la pandémie de Covid-19, au cours de laquelle ce type d'analyse a permis de suivre et mesurer la propagation du virus aux 4 coins du globe.





PENDANT 3 ANS, UN PROGRAMME DE SURVEILLANCE ÉPIDÉMIOLOGIQUE DES EAUX USÉES DE 20 GRANDS CENTRES URBAINS EUROPÉENS, soit une population de 100 millions d'habitants, sera réalisé dans le cadre d'un programme inédit. En ligne de mire, le renforcement, à terme, de l'efficacité des réponses de santé publique au niveau européen.

Programme EU4Health, un programme européen inédit de surveillance épidémiologique, dirigé par l'Agence exécutive européenne pour la santé et le numérique (HaDEA) de la Commission européenne

Durée 3 ans

Corpus Près de 500 échantillons d'eaux usées prélevés dans de grandes villes européennes

Analyse 500 analyses différentes par échantillon, ciblant des polluants, des virus, des bactéries et des résidus médicamenteux



C'EST VEOLIA, LEADER MONDIAL DES TECHNOLOGIES DE L'EAU, qui est chargé du volet surveillance. Ses laboratoires Labaqua, basés en Espagne, analyseront près de 500 échantillons d'eaux usées, qui feront chacun l'objet de plus de 500 analyses différentes.



CE PROJET MET L'EXPERTISE DU GROUPE EN MATIÈRE DE TRAITEMENT DE L'EAU ET DE SANTÉ ENVIRONNEMENTALE au service de l'Union européenne, et trace la voie vers un système de santé publique plus connecté, intelligent et préventif.

___ QUALITÉ DE VIE ET POUVOIR D'ACHAT.
La raréfaction des ressources et la pression sur les coûts fragilisent l'accès aux services essentiels. Disposer d'une eau de qualité, respirer un air sain, se chauffer ou se déplacer à un prix abordable deviennent un défi pour de nombreux territoires. Même dans les contextes les plus contraints, Veolia déploie des solutions circulaires qui améliorent concrètement la qualité de vie, maîtrisent les dépenses et sécurisent durablement l'accès à ces services indispensables.



Pologne



COMMENT S'ÉMANCIPER DU CHARBON *et donner naissance à une ville plus vivable ?*

Les centrales thermiques – dont la majorité fonctionnent au charbon – sont responsables en Pologne de 78 % des émissions de gaz à effet de serre. À Poznań, Veolia a dévoilé en 2025 un projet de chauffage urbain reposant sur un mix énergétique à base de sources de chaleur innovantes. Air sain, prix stabilisés, approvisionnement sécurisé : un mix également gagnant pour la santé et la qualité de vie des habitants.

À Poznań, comme dans toutes les villes polonaises, le smog d'hiver revient chaque année affecter la qualité de l'air, chargé de particules fines, et la qualité de vie des habitants. Mais les 300 000 tonnes de charbon utilisées chaque année pour alimenter le chauffage urbain ne seront bientôt plus qu'un mauvais souvenir. Engagée depuis 2007 dans une démarche particulièrement active de décarbonation, la ville concrétise avec Veolia sa sortie définitive du charbon d'ici à 4 ans !

Une nouvelle centrale de cogénération assure déjà la production de chaleur pour près de 60 % du réseau urbain et permet une réduction des émissions de CO_2 de 25 %, soit jusqu'à 260 000 tonnes par an, par rapport aux installations au charbon remplacées. Les étapes suivantes intégreront des énergies telles que le biométhane, l'hydrogène, ainsi que la chaleur récupérée de sources industrielles, de data centers ou d'eaux usées, et l'énergie géothermique pour le chauffage résidentiel. Ce mix renforcera la résilience énergétique locale tout en diversifiant les ressources. Il permettra aussi d'atteindre un haut rendement, jusqu'à 92 %, dans la production de chaleur et d'électricité.

VEOLIA POLOGNE, PRÉSENT DANS 123 VILLES, GÈRE DES RÉSEAUX DE CHAUFFAGE URBAIN DANS 58 VILLES.

« Ce qui se joue à Poznań s'inscrit dans un plan de transition énergétique de plus de 500 réseaux de chauffage urbain gérés par Veolia en Europe, explique Philippe Guitard, directeur général de la zone Europe centrale et orientale chez Veolia. C'est un défi d'une ampleur considérable. » Et la ville entend bien montrer la voie en devenant un modèle de coopération.

Pour les 560 000 habitants, c'est aussi une transformation tangible, souligne Jacek Jaśkowiak, maire de Poznań : « Nous créons un système de chauffage urbain du futur qui garantira la sécurité de l'approvisionnement, la stabilité des prix et un air plus pur. C'est une étape importante vers l'abandon complet du charbon. »

Pour creuser le sujet, regardez le replay du Thema Veolia : « New Urban Energy : décarboner la chaleur urbaine, créer de la valeur »



PHASE 1
2025-2026
- Mise en service de l'unité de cogénération multiénergies à haut rendement
- Réduction immédiate des émissions et augmentation de l'efficacité énergétique

PHASE 2
2027-2030
- Intégration progressive d'énergies renouvelables et récupérées (biométhane, hydrogène, chaleur industrielle, eaux usées, data centers)
- Construction de centrales géothermiques

2030
- Sortie complète du charbon du réseau de chauffage urbain

Portugal



LE TRAITEMENT DES DÉCHETS, *moteur de l'autonomie énergétique locale*

À Maia, au nord de Porto, l'unité de valorisation énergétique (UVE) des déchets exploitée par Veolia alimente déjà le réseau public local d'électricité. Mais le site est entré en 2025 dans une nouvelle phase de son développement. Son ambition : améliorer l'efficacité énergétique de ses installations pour produire une énergie locale bas carbone à un tarif à la fois stable et abordable.

Sur le site de la Lipor, le service intercommunal en charge de la gestion et de la valorisation des déchets de la région métropolitaine de Porto, la décarbonation est déjà à l'œuvre : 390 000 tonnes de déchets municipaux sont valorisées chaque année et transformées en électricité. Cette alternative à l'enfouissement, ou à des formes de production d'électricité plus polluantes, est une fierté pour les responsables du site, dont l'exploitation est confiée à Veolia depuis 25 ans. 90 % de l'énergie produite rejoint le réseau public local et permet d'alimenter environ 150 000 habitants en électricité.

Une unité de valorisation énergétique en pleine transformation

Veolia poursuivra pour les 15 prochaines années l'exploitation et la maintenance de l'installation. Mais le nouveau contrat concrétise une ambition plus large de décarbonation et d'efficacité énergétique grâce à la digitalisation des opérations et à l'installation de nouveaux équipements. Sont aujourd'hui à l'étude la création d'une unité solaire photovoltaïque pour la consommation sur site et celle d'une unité de captation de carbone ou d'énergie thermique. L'objectif est ambitieux : réduire de plus de 90 % les émissions de CO_2 de l'usine.

Autre levier clé : la maîtrise des coûts. La Lipor envisage la création d'une communauté énergétique locale. En valorisant l'énergie issue des déchets du territoire, les municipalités pourraient, à terme, bénéficier d'un tarif réglementé plus avantageux. Une manière de conjuguer transition écologique et service public abordable, au plus près des besoins locaux.

« Nous approvisionnons en électricité les 28 membres de la communauté énergétique à des tarifs et des conditions commerciales avantageux. Les économies réalisées leur permettent de soutenir des œuvres philanthropiques ou d'investir dans des secteurs en attente de financement. »

Fernando Leite
Administrateur délégué de la Lipor





VALORISATION ÉNERGÉTIQUE

Lipor Service intercommunal en charge de la gestion et de la valorisation des déchets de la région métropolitaine de Porto

Périmètre 8 municipalités concernées, soit près d'un million d'habitants

Contrat Veolia Démarrage de l'exploitation du site par Veolia en 2000, renouvelé en 2025 pour 15 ans

Déchets municipaux valorisés 390 000 t/an

Électricité produite 162 045 MWh/an (soit l'équivalent de la consommation de 150 000 habitants) ; 90 % de l'électricité injectée dans le réseau public

Études en cours Photovoltaïque, diversification énergétique, captation du carbone

Objectif Faire du site une référence nationale en matière de décarbonation des UVE



3 questions à **Xavier Jeulin,** directeur data et IA, Veolia France

DU TERRITOIRE AUX CONSOMMATEURS : *l'IA peut-elle nous aider à faire des économies ?*

L'IA a largement investi les réseaux de tout le cycle de l'eau. À date, quelles sont les applications les plus utiles de l'IA pour contenir le prix de l'eau et protéger la ressource ?

Xavier Jeulin L'IA n'a d'intérêt que si elle apporte un gain réel par rapport aux méthodes classiques. Aujourd'hui, son impact est majeur sur 2 postes. D'abord, dans les stations d'épuration : l'aération des bassins consomme énormément, parfois 60 % de l'électricité du site. En pilotant ce processus par IA selon la qualité de l'eau en temps réel, on réduit la facture énergétique de 10 % à 20 %. Ensuite, sur le réseau de distribution : l'IA rend accessible et immédiate la détection de fuites à tous nos collaborateurs sur le terrain. C'est crucial quand on sait que 20 % de l'eau produite en France s'évapore dans la nature. L'IA optimise aussi nos stratégies d'exploitation en prédisant les ressources disponibles et la demande par secteur, chose particulièrement précieuse pour parer aux épisodes de sécheresse.

Quels économies ou gains permettent de faire les jumeaux numériques, sortes de clones virtuels d'un réseau ou d'une installation, mis à jour en temps réel ?

X.J. Les jumeaux numériques, alimentés en temps réel par des milliers de capteurs, génèrent des gains sur 2 axes. Le 1er, c'est l'optimisation des équipements. La maintenance prédictive anticipe les pannes en analysant les signaux faibles, évitant des interruptions souvent coûteuses, et en optimisant le renouvellement selon l'état réel des installations plutôt que selon un calendrier fixe. 2nd gain, l'identification d'optimisations que seule l'IA peut révéler. Sur un réseau d'eau potable, elle simule différents scénarios pour identifier la stratégie la plus sobre, sans jamais toucher à la qualité de l'eau. Sur les coûts d'exploitation, le gain peut atteindre 30 %.

Pour le consommateur, quel est l'impact de l'IA sur la qualité du service et son porte-monnaie ?

X.J. L'IA améliore la continuité d'approvisionnement grâce à la détection précoce des anomalies et à la maintenance prédictive. Donc, moins d'interruptions et d'incidents. La qualité de l'eau est encore mieux maîtrisée avec des ajustements en temps réel garantissant la conformité aux normes. Les économies d'échelle que nous réalisons permettent de contenir le prix de l'eau, malgré l'explosion des coûts de l'énergie. Pour l'usager, c'est aussi plus de réactivité : les chatbots ainsi que nos conseillers, aidés d'agents IA, sont plus précis et plus rapides dans leurs réponses. Dernier point : l'utilisation des compteurs intelligents permet de détecter les consommations anormales et d'alerter le consommateur, lui évitant une mauvaise surprise. L'IA offre ainsi un service plus fiable, réactif et économique tout en préservant la ressource.

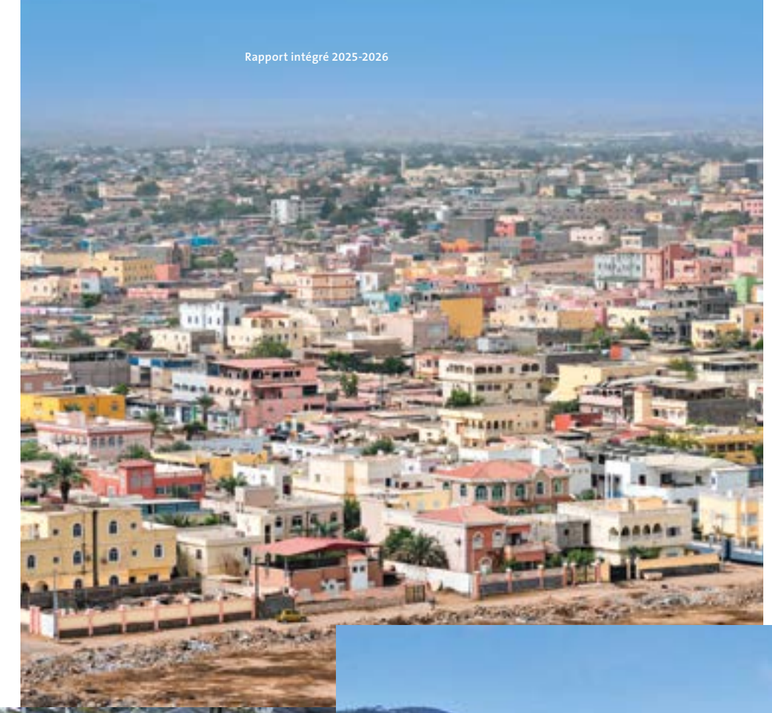


« Grâce à l'IA, la qualité de l'eau est encore mieux maîtrisée avec des ajustements en temps réel garantissant la conformité aux normes. »

Contre les fuites, de l'intelligence artificielle, mais aussi animale. Regardez la vidéo « IA, chiens renifleurs : de nouvelles méthodes pour détecter les fuites d'eau ».

Comment garantir des services vitaux aux habitants MALGRÉ DES CONTRAINTES LOCALES FORTES ?

Dans les petites villes, les pays à faibles revenus ou les territoires isolés et densément peuplés, la question est la même : comment garantir des services essentiels sans infrastructures lourdes ? À travers ses technologies modulaires, ses solutions sobres en ressources et des partenariats ciblés, Veolia apporte des réponses pragmatiques pour réduire les coûts d'exploitation et sécuriser les services vitaux.



Djibouti
Soutenu par l'Agence française de développement (AFD) et l'UE, Veolia accompagne l'Office national de l'eau et de l'assainissement de Djibouti dans la modernisation de son service public. Pour ce pays aux ressources en eau extrêmement limitées, sécuriser les sources d'approvisionnement et réduire les pertes du réseau est capital.

EN 2025, VEOLIA ET L'AFD ONT SIGNÉ UN PARTENARIAT STRATÉGIQUE pour accélérer la transformation écologique dans les pays en développement. Veolia apportera son appui technique et son expertise pour soutenir des actions de terrain. Parmi les principaux objectifs : réduire les inégalités d'accès à l'eau et à l'assainissement, préserver la ressource, encourager l'économie circulaire et innover en matière de bioénergies.



Inde, Mumbai
21 millions d'habitants

Exploitation et maintenance par Veolia
2 usines stratégiques de traitement d'eau potable

Capacité cumulée
2 910 millions de litres par jour

À MUMBAI, OÙ LE FONCIER EST RARE ET LA PRESSION DÉMOGRAPHIQUE EXTRÊME, sécuriser l'eau potable impose des choix technologiques hors norme. Conçues avec des technologies à très faible emprise au sol, les usines de Bhandup et Panjrapur pourront traiter de très grands volumes d'eau et assurer plus de 60 % de l'approvisionnement en eau potable de la métropole.



Saint-Barthélemy
Installation d'un 1er Barrel™ en 2020 puis d'un 2nd en 2025 pour répondre aux besoins de la population de l'île, dont c'est la seule source d'eau potable.

VEOLIA PROPOSE UNE TECHNOLOGIE BREVETÉE DE « DESSALEMENT EN BOÎTE » : une unité d'osmose inverse autonome et modulable, rapide à installer, peu consommatrice d'énergie et économe en espace. L'emprise au sol est limitée, et le prix final de l'eau, maîtrisé. Le Barrel™ constitue un levier clé pour un dessalement plus accessible et durable.

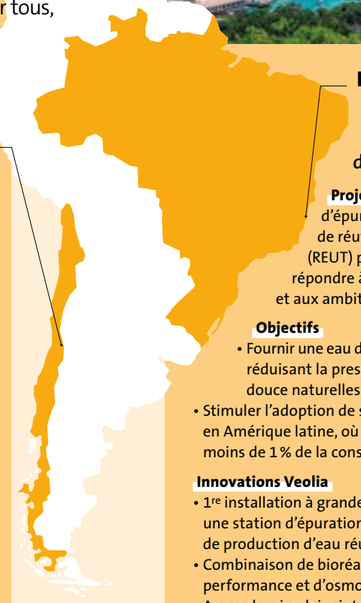


Ecothermal Grid
UNE OFFRE DESTINÉE AUX VILLES OU QUARTIERS DE 15 000 À 30 000 HABITANTS, AINSI QU'AUX CAMPUS ET AUX HÔPITAUX. C'est le cas à Görlitz (Allemagne) et à Zgorzelec (Pologne), où Veolia mène un projet transfrontalier. Les réseaux de chaleur des 2 villes sont en cours de connexion, avec une nouvelle stratégie de production pour passer du gaz à une énergie 100 % renouvelable (biomasse, solaire thermique, pompes à chaleur) d'ici à 2029.

Entre industries et populations, DES RESSOURCES EN PARTAGE

Face à des régions durablement exposées au stress hydrique, Veolia déploie des projets pionniers qui renforcent la résilience des territoires et sécurisent l'accès à l'eau sur le long terme. Qu'il s'agisse de réutilisation des eaux usées traitées (REUT) ou de dessalement à grande échelle, ces initiatives apportent des réponses concrètes à la sécheresse chronique, y compris dans les zones rurales les plus touchées. Chacune d'entre elles illustre une approche intégrée de la gestion de l'eau, capable de concilier durablement les besoins des populations et des industries, pour une qualité de vie et d'exercice préservée pour tous, sans opposer les usages.





CHILI, PUCHUNCAVÍ, RÉGION DE VALPARAÍSO

Usine de dessalement gérée par Aguas Pacífico

Projet Gestion de la plus importante usine de dessalement à usage municipal et industriel du Chili, incluant l'exploitation et la maintenance de l'usine, le système de pompage et l'aqueduc. L'enjeu : répondre au stress hydrique sévère et durable qui affecte le centre du Chili, en sécurisant l'approvisionnement en eau.

Objectifs

- Fournir une eau dessalée de qualité pour les usages municipaux et industriels, afin de réduire la pression sur les ressources en eau continentales.
- Déployer un modèle de dessalement durable, qui intègre des standards environnementaux élevés.

Innovations Veolia

- 1re usine de dessalement à usage municipal et industriel du pays.
- Utilisation de 100 % d'énergies renouvelables pour l'exploitation de l'usine.
- Systèmes avancés de captage (105 km de système de pompage) et de rejet en mer limitant l'impact sur les écosystèmes marins.

Résultats attendus

- Capacité de production : 1 000 l/s (soit environ 86 400 m³/j) d'eau dessalée.
- Sécurisation de l'approvisionnement en eau pour les usagers municipaux et industriels des régions de Valparaíso et métropolitaine.

BRÉSIL, VITÓRIA, BASSIN DE CAMBURI

Station gérée par Águas de Reúso de Vitória

Projet Conversion d'une station d'épuration municipale en station de réutilisation des eaux usées traitées (REUT) pour usage industriel. L'enjeu : répondre à la rareté croissante de l'eau et aux ambitions de durabilité du pays.

Objectifs

- Fournir une eau de qualité pour un usage industriel, réduisant la pression sur les ressources en eau douce naturelles.
- Stimuler l'adoption de solutions de réutilisation de l'eau en Amérique latine, où la REUT représente aujourd'hui moins de 1 % de la consommation totale d'eau.

Innovations Veolia

- 1re installation à grande échelle au monde à transformer une station d'épuration municipale en une station de production d'eau réutilisée pour l'industrie.
- Combinaison de bioréacteurs à membranes haute performance et d'osmose inverse développés par Veolia.
- Approche circulaire intégrée pour intensifier le traitement et sécuriser la qualité de l'eau produite.

Résultats attendus

- Récupération de 85 % des eaux usées municipales du bassin de Camburi.
- Production d'une eau fiable pour l'industrie.
- Capacité de traitement : 450 l/s (soit 38 880 m³/j).
- Préservation des ressources en eau douce équivalentes aux besoins de 200 000 personnes.

Vers un modèle circulaire DE TRAITEMENT DES DÉCHETS ?



L'Australie, qui subit une forte pression sur ses capacités de traitement des déchets, cherche aujourd'hui à accélérer sa transition vers des modèles plus circulaires. À Canberra, une nouvelle infrastructure exploitée par Veolia illustre cette dynamique : améliorer le recyclage, réduire l'enfouissement et produire une énergie plus propre à partir des déchets, au service de la qualité de vie des habitants.

C'est bientôt la fin des allers-retours par camion de Canberra vers Sydney, Melbourne ou Adélaïde pour recycler les déchets de l'Australian Capital Territory. Dans 3 à 4 ans, les déchets seront traités à Canberra, Hume précisément, dans la toute nouvelle usine de recyclage pilotée par Veolia. La réduction de la pollution atmosphérique pour le bien-être des habitants ne sera pas le seul atout de ce projet. Les déchets seront triés grâce à des technologies innovantes (reconnaissance optique, séparateurs automatisés, unité de purification du verre) afin de séparer plus finement tous les matériaux recyclables. Grâce à ces installations de pointe, l'usine, qui sera l'une des plus avancées d'Australie, produira des flux de la plus haute pureté pour le recyclage et la récupération des ressources : plastiques, métaux, verre et papiers.

D'envergure régionale, ce projet s'inscrit dans un contexte plus large. Longtemps en retard sur le recyclage, l'île-continent a déclenché une véritable révolution industrielle et législative pour rattraper les nations les plus avancées. Cependant, le taux de recyclage des plastiques reste bas et la superficie du pays continue de générer des coûts de transport et de logistique élevés. D'où l'importance de doter Canberra d'une usine à sa mesure et d'accompagner le projet de sensibilisation au recyclage pour les écoliers ainsi que dans un centre éducatif. L'usine sera, par exemple, ouverte chaque semaine aux membres de la communauté pour des visites guidées et des sessions d'apprentissage.





UNE INSTALLATION DE POINTE

Localisation Hume, région de Canberra, Australie

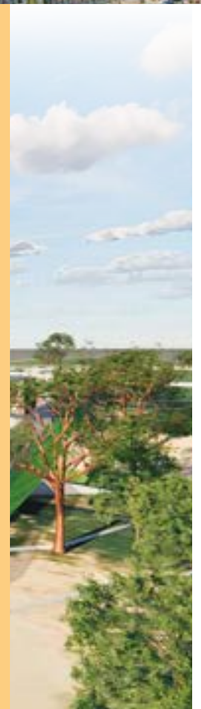
Construction 38 mois, à compter de 2026

Emplois créés 136 (112 pendant la construction, 24 permanents en exploitation)

Volume attendu de matières recyclées
1,3 million de tonnes sur les 20 premières années d'exploitation

Émissions évitées
26 000 tonnes de CO_2 éq. évitées chaque année grâce à l'électricité produite sur place par un système de production solaire

Technologie avancée
Identification optique, purification du verre, séparation automatisée des métaux et des plastiques



AUTONOMIE STRATÉGIQUE / SOUVERAINETÉ / ATTRACTIVITÉ. *Eau, énergie, matières premières : la maîtrise des ressources est devenue une condition de souveraineté et d'attractivité. Pour rester compétitifs, territoires et acteurs industriels doivent sécuriser leurs approvisionnements, valoriser les ressources à leur portée et relocaliser des activités clés. Des zones soumises au stress hydrique aux régions industrielles en mutation, les projets de Veolia renforcent l'autonomie stratégique et redonnent aux territoires des marges de manœuvre durables.*

COMMENT ASSURER *un service public vital dans un pays confronté à un stress hydrique extrême ?*

À Oman, chaque mètre cube d'eau compte. Veolia déploie à Sur son prototype d'intelligence artificielle agentique au cœur d'une station de dessalement stratégique. Objectif : optimiser, chaque jour, l'accès continu à l'eau potable. Dans une région soumise à un stress hydrique structurel intense, les technologies déployées contribuent à l'autonomie du pays sur une ressource vitale.



Sur la côte Est d'Oman, la station de dessalement de Sur tourne à plein régime. Ici, plus de 131 000 m³ d'eau potable sont produits chaque jour pour alimenter en permanence les 600 000 habitants de la région de Sharqiyah. Exploitée par Veolia, l'usine s'appuie sur un socle technologique déjà très avancé, mais le Groupe doit répondre à un défi majeur : continuer à réduire l'empreinte énergétique du dessalement, un process qui reste très énergivore. La ferme solaire de 13 MW, opérationnelle depuis 2023, couvre déjà un tiers des besoins en énergie. D'autres innovations, comme le Barrel®, jouent aussi un rôle clé. Ce dispositif permet d'optimiser la gestion hydraulique et énergétique du dessalement, tout en améliorant la récupération d'énergie et la stabilité des procédés. La consommation d'énergie est alors mieux maîtrisée et l'exploitation, plus robuste.

Un pilotage optimisé par l'IA en temps réel

Pour autant, les défis opérationnels restent considérables. Les équipes doivent piloter des actifs critiques, tels que les pompes, les membranes et les moteurs. Pour optimiser leur utilisation, un volume massif de données doit être analysé, dont les datas du système Scada, qui sont souvent dispersées et complexes à exploiter en temps réel. Jusqu'ici, beaucoup d'actions relevaient donc d'une logique réactive.

ÉCONOMIES D'ÉNERGIE, GAINS DE PRODUCTIVITÉ OU BAISSE DE LA CONSOMMATION DE PRODUITS CHIMIQUES, LES BÉNÉFICES SONT CONCRETS.

Pour franchir ce cap, Veolia teste à Sur son pilote d'IA agentique, Talk to my Plant. L'outil intervient comme un assistant auprès des ingénieurs : il génère des alertes, facilite l'analyse des éléments critiques et fournit des recommandations exploitables rapidement. Là où une investigation nécessitait plusieurs heures de calcul, 90 secondes environ peuvent désormais suffire.

Passage vers une maintenance prédictive, temps d'arrêt inopinés réduits, économies de maintenance et d'énergie, gains de productivité ou baisse de la consommation de produits chimiques, les bénéfices sont concrets. En combinant le dessalement, les énergies renouvelables et l'intelligence artificielle, Veolia expérimente à Oman un modèle de service public de l'eau plus résilient, appelé à être déployé bien au-delà de Sur.

L'IA agentique ?

C'est une forme d'intelligence artificielle qui prend des décisions de manière autonome en interprétant un contexte défini, agit et s'optimise en temps réel. Elle permet d'automatiser à grande échelle des flux de travail complexes.

Transformer l'eau salée en eau douce, c'est le pari du dessalement. Regardez la vidéo « Dessalement : l'avenir des zones côtières en manque d'eau ? »



L'INNOVATION PRÉSENTE À TOUS LES NIVEAUX

Capacité
Plus de 131 000 m³ d'eau potable sont produits chaque jour

Couverture
600 000 habitants

Énergie décarbonée
La ferme solaire (107 000 m² de panneaux) permet de produire de l'énergie consommée (13 MW générés) – en partenariat avec Total Energies. Les panneaux produisent un tiers de l'énergie nécessaire au fonctionnement de la station

Économies d'énergie
Les dispositifs avancés de récupération d'énergie (ERD) permettent d'économiser jusqu'à 40 % d'énergie en plus par rapport aux systèmes d'osmose inverse conventionnels

Gain de productivité
10 % à 30 % pour les équipes grâce à Talk to my Plant

ACCOMPAGNER LA RELOCALISATION *de la production de semi-conducteurs aux États-Unis*



Les États-Unis s'inscrivent aujourd'hui dans un plan de réindustrialisation majeur, destiné à réduire leur dépendance à des composants stratégiques venant d'Asie. C'est notamment le cas des semi-conducteurs, dont l'objectif affiché est ambitieux : rapatrier jusqu'à 40 % de la chaîne d'approvisionnement mondiale aux États-Unis.
Comme toute industrie de microélectronique, la production des semi-conducteurs répond à des exigences d'approvisionnement très rigoureuses, dont l'accès à une eau ultrapure, à la fois en grande quantité et en continu. C'est dans ce contexte que Veolia est chargé dans le Midwest, région la plus industrialisée des États-Unis (Ohio, Illinois…), de la conception, de la construction et de l'exploitation d'une installation de traitement de l'eau et des eaux usées destinée à une usine de fabrication de semi-conducteurs.

Une eau traitée et recyclée pour les besoins de l'industrie
Équipé de technologies membranaires de dernière génération, le site permettra de produire une eau répondant aux impératifs de la microélectronique, tout en recyclant environ 8 000 m³ d'eau par jour.
Au-delà de la performance industrielle, le projet répond à un enjeu stratégique : sécuriser la ressource en eau dans un contexte de concurrence accrue entre usages industriels, data centers et besoins des habitants. Il illustre l'expertise de pointe de Veolia au service d'une réindustrialisation plus résiliente, capable de concilier souveraineté technologique, protection de la ressource et performance environnementale.

16 ans
Durée du contrat

8000 m³
Capacité d'eau recyclée par jour

Nature du projet
Construction et exploitation d'une installation de traitement de l'eau et des eaux usées pour une usine de fabrication de semi-conducteurs dans le Midwest

Technologies utilisées
Filtration et osmose inverse, dont les membranes à fibres creuses ZeeWeed™, reconnues pour leur résistance et leur longévité inégalées dans le secteur





Produire localement POUR RENFORCER LA SOUVERAINETÉ ÉNERGÉTIQUE



Dans un contexte d'accélération de la transition énergétique, l'énergie verte produite localement propose une alternative significative pour soutenir la souveraineté et l'indépendance énergétiques des territoires. Veolia accompagne des projets pionniers pour valoriser des ressources existantes, produire sur place une énergie bas carbone et renforcer la sécurité des approvisionnements.

LE 1ER PROJET DE PRODUCTION D'HYDROGÈNE VERT DE LA RÉGION DE HONG KONG

Capacité 330 kg d'hydrogène vert produit/jour

Localisation Hong Kong, South East New Territories

Mise en service 2026

Sur la décharge du Sud-Est de Hong Kong (SENTX), le biogaz issu de la décomposition des déchets organiques aura bientôt une seconde vie. Grâce à une nouvelle technologie de reformage du méthane à la vapeur, sa conversion sur place en hydrogène vert (330 kg produits chaque jour) permettra d'alimenter 7 à 8 bus à hydrogène par jour. Le programme, conduit par Veolia et Towngas (1) comprendra une unité de production d'hydrogène, des installations de transport et une station de ravitaillement en hydrogène. Veolia combine ici son expertise en gestion des déchets et en production d'énergie propre et locale. Pionnier dans la région, ce projet s'inscrit dans l'ambition de Hong Kong d'atteindre la neutralité carbone en 2050.

(1) La Hong Kong and China Gas Company Limited, connue sous le nom commercial Towngas.





EN JORDANIE, UNE STATION D'ÉPURATION PROCHE DE L'AUTOSUFFISANCE ÉNERGÉTIQUE

En Jordanie, la dépendance énergétique est une problématique majeure. Alors que les ressources fossiles locales sont insuffisantes, le pays importe encore environ 90 %(1) de ses besoins énergétiques. Mais à Zarqa, la station d'épuration d'As Samra tente d'inverser la tendance. Grâce à une station de production de biogaz qui valorise les boues d'épuration, et à des turbines hydrauliques qui exploitent l'écoulement naturel des eaux usées, le site est proche de l'autosuffisance énergétique (à 90 %). L'usine de traitement des eaux usées, pilotée par Veolia, traite et redistribue 60 % des eaux usées du pays. Elle couvre 25 % des besoins en eau liés à l'agriculture et 12 % des besoins globaux en eau du pays.

Production d'énergie verte
- Hydroélectricité : installation de turbines hydrauliques pour exploiter l'écoulement naturel des eaux usées (hydroélectricité)
- Production de biogaz : valorisation du méthane issu du traitement des boues
- 230 000 kWh d'énergie verte produite/jour, évitant l'émission de 40 000 tonnes de CO_2 chaque année

Capacité de traitement des eaux usées
- 365 000 m³ par jour, soit 133 millions de m³ par an
- 100 % des eaux traitées réutilisées à des fins d'irrigation aux alentours

(1) AIE, « Jordan – Countries & Regions », archive 23 mars 2023.

RÉSILIENCE ET COMPÉTITIVITÉ. *La performance industrielle doit désormais composer avec les limites planétaires et l'intensification des crises. Pour produire durablement tout en restant compétitives, les économies doivent transformer leurs modèles. Capture du carbone, sobriété hydrique, optimisation énergétique des infrastructures : autant de leviers pour concilier performance et contraintes environnementales. Les innovations de Veolia racontent une même transformation : celle d'un modèle capable d'anticiper les risques plutôt que de les subir.*



AU MANS, UNE PREMIÈRE INDUSTRIELLE *pour capter et valoriser localement le CO_2*



Le CCUS (captage, utilisation et stockage du carbone) regroupe les technologies capables de capter le CO_2 industriel avant son rejet dans l'atmosphère, pour le réutiliser ou le stocker de façon sûre. Au Mans, Veolia franchit une étape décisive avec la 1re mise en œuvre industrielle de capture et de valorisation du CO_2 au sein d'une unité de valorisation énergétique, ouvrant la voie à de nouvelles boucles d'usages locales et à une décarbonation concrète des territoires.

Issu en grande partie des activités industrielles et énergétiques, le dioxyde de carbone est responsable de 75 % des émissions de gaz à effet de serre d'origine humaine (1). Si certaines émissions sont difficiles, voire impossibles, à éliminer à court terme, le CO_2 émis par des installations industrielles peut dans certains cas être capté avant qu'il n'entre dans l'atmosphère, stocké de manière sûre ou revalorisé.

Transformer le carbone en ressource, c'est justement l'ambition de Le Mans Métropole, qui a confié à Veolia la transformation de son unité de valorisation énergétique (UVE) pour capturer et valoriser le CO_2 émis au quotidien. Opéré par Veolia depuis près de 50 ans et régulièrement pionnier en matière d'innovation, le site traite les déchets non recyclables par incinération pour produire de l'énergie. Le démonstrateur qui y sera installé dans le courant de l'année sera capable de capter jusqu'à 10 tonnes de CO_2 par jour.

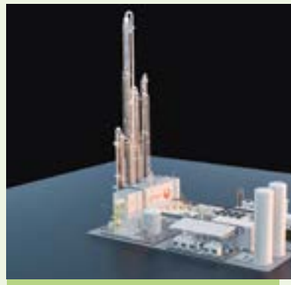
TRANSFORMER LE CARBONE EN RESSOURCE, C'EST JUSTEMENT L'AMBITION DE LE MANS MÉTROPOLE.

Après capture (jusqu'à 90 %) et liquéfaction par solvants, le CO_2 deviendra une ressource locale, destinée à plusieurs usages : agriculture sous serre, production de glace carbonique, recharge d'extincteurs ou applications industrielles. Ce gaz pourra aussi être valorisé en matières minérales ou en carburants durables. En créant de nouvelles boucles d'écologie, ce projet renforcera du même coup la résilience du territoire.

Un projet pionnier

Cette mise en œuvre industrielle de capture et de valorisation au Mans est la 1re étape d'un programme plus large de capture du carbone : Veolia prévoit d'investir 12 millions d'euros d'ici à 2028 dans ce domaine, en cohérence avec les ambitions de décarbonation de son programme stratégique GreenUp. Ce projet inédit illustre aussi un changement de paradigme : faire de la capture du carbone un outil industriel de transition, capable de réduire la présence de CO_2 dans l'atmosphère et de créer de la valeur locale.

(1) 6e rapport d'évaluation du Giec.



CAPTAGE, UTILISATION ET STOCKAGE DU CARBONE (CCUS)

Innovation
1re mise en œuvre de cette technologie au sein d'une unité de valorisation énergétique (UVE)

Capacité
Capter jusqu'à 10 tonnes de CO_2 par jour, avec un taux de capture de 90 %

Déploiement
Courant 2026

Contexte
1re étape d'un programme global de capture du carbone, en lien avec les ambitions du programme stratégique GreenUp

À venir
Un 2nd projet pilote sera déployé en 2026, au sein de l'unité de valorisation des déchets dangereux de Port Arthur, aux États-Unis

En quoi la capture et la valorisation du carbone peuvent-elles représenter une solution d'avenir pour le climat ? Regardez la vidéo « Capter et valoriser le carbone : une solution miracle pour le climat ? »

« Le CO_2 peut jouer un rôle important dans la souveraineté des ressources »



Marissa Beatty
est fondatrice et PDG de Turnover Labs, une start-up spécialisée dans les technologies climatiques bas-carbone destinées à décarboner l'industrie chimique. En 2023, son travail dans le domaine du changement climatique l'a hissée dans la liste Forbes « 30 under 30 » des moins de 30 ans les plus influents.

Regarder l'épisode de la série *Un coup d'œil pour comprendre* consacré au captage, au stockage et à la valorisation du carbone.

3 questions à **Marissa Beatty,** ingénieure en chimie, fondatrice et PDG de Turnover Labs, membre du conseil des générations futures de Veolia

Vous qui connaissez bien les projets de CCUS, quel regard portez-vous sur celui de Le Mans Métropole ?

Marissa Beatty En général, le CO_2 exploité par l'industrie concerne des flux relativement faciles à traiter. Le CO_2 issu de la production d'hydrogène ou d'ammoniac, qui est réutilisé pour les extincteurs, en est un exemple. Pouvoir le faire est déjà très positif. Mais quand les flux de CO_2 sont difficiles à traiter, comme c'est le cas dans une usine de valorisation énergétique des déchets, la démarche circulaire est d'autant plus aboutie et intéressante. Je constate que beaucoup de projets autour de l'incinération des déchets et du CO_2 sont difficiles à mettre en place. Or le projet du Mans est remarquable, avec une forte valeur ajoutée en termes d'impact carbone. Sa complexité le rend encore plus intéressant.

Considérez-vous que le captage et la réutilisation du carbone constituent le chaînon manquant pour garantir la sécurité écologique ?

M. B. Absolument. On a pu le constater en Europe ces 4 dernières années, avec la dépendance des industries vis-à-vis des importations de gaz naturel. La question de l'indépendance énergétique est clairement sur la table. La piste du CO_2 et des énergies renouvelables pour remplacer les filières gazières peut jouer un rôle important dans la souveraineté des ressources. Singapour, qui dispose de peu de ressources, considère que l'utilisation de CO_2 est déjà un enjeu de sécurité. Il faut agir le plus vite possible. Les tonnes de carbone émises aujourd'hui ont beaucoup de valeur ; continuer à développer des projets pilotes ambitieux va permettre de lever les freins et de développer, je l'espère, une vraie filière d'ici à 10 ans.

Vous êtes aujourd'hui membre du conseil des générations futures de Veolia. Pourquoi avoir rejoint ce conseil ?

M. B. J'ai rejoint le conseil des générations futures de Veolia car ce Groupe est vraiment très solide. Veolia est présent partout dans le monde et je crois qu'il peut jouer un rôle déterminant pour mener l'industrie dans la bonne voie. Car on observe souvent une certaine réserve chez les acteurs industriels ; chacun se demande qui va agir en 1er, et c'est le cas sur le carbone. Or, quand un groupe aussi important que Veolia se mobilise et ouvre la voie, c'est vraiment significatif, ça montre l'exemple. Et plus les grandes entreprises qui opèrent dans les services environnementaux seront pionnières, plus l'adoption et le changement seront rapides.



L'INDUSTRIE « OIL & GAS » *face au défi de la sobriété hydrique*



Au Moyen-Orient, la pression hydrique est grandissante. Pour l'industrie pétro-gazière, le défi à relever est double : maintenir une production industrielle complexe, tout en préservant durablement une ressource en eau stratégique. Veolia accompagne les grands acteurs industriels dans cette transformation.

ARABIE SAOUDITE

Construction et exploitation de la plus grande usine REUT du Moyen-Orient

Exploitation et maintenance Sur 30 ans, à partir de 2028

Technologies déployées AnoxKaldnes™ MBBR, membranes ZeeWeed® et Actiflo® Carb, ainsi qu'un traitement innovant des soudes usagées pour maximiser la récupération des ressources et réduire l'empreinte environnementale

Capacité de traitement des eaux usées
8,8 millions de m³ par an

La ville industrielle de Jubail abrite le plus grand pôle pétrochimique du Moyen-Orient. Sur place, la Saudi Aramco Total Refining and Petrochemical Company (Satorp), l'une des raffineries les plus avancées au monde, est capable de traiter 465 000 barils de brut lourd par jour. Alors que l'eau douce se raréfie sous l'effet de conditions climatiques extrêmes et d'une hausse de la demande, la réutilisation de l'eau issue des effluents industriels est devenue un enjeu stratégique pour la région. C'est dans ce cadre que Veolia intervient : aux côtés de ses partenaires Marafiq et Lamar, le Groupe assurera la conception, la construction et l'exploitation de l'usine de réutilisation des eaux usées industrielles de la Satorp. Elle permettra de répondre aux besoins de la raffinerie, et de poser les bases d'un pôle régional pour la gestion des eaux usées industrielles complexes, conciliant compétitivité industrielle et sobriété hydrique.



ÉMIRATS ARABES UNIS

Optimiser la gestion de l'eau sur les sites pétro-gaziers de la compagnie Adnoc

Interventions
- Analyse complète du cycle de l'eau (prélèvements, usages, rejets)
- Optimisation des procédés de traitement et de réutilisation des eaux industrielles
- Déploiement de technologies avancées de mesure, de modélisation et de pilotage des flux

Objectifs
- Réduction durable des consommations d'eau
- Amélioration de l'efficacité opérationnelle des sites industriels
- Renforcement de la sobriété hydrique dans un contexte de stress hydrique structurel

La compagnie nationale pétrolière émiratie Abu Dhabi National Oil Company (Adnoc) est engagée dans un programme de transformation massive, affichant des objectifs climatiques parmi les plus ambitieux du secteur pétrolier. Pour les atteindre, un accord a été signé avec Veolia en février 2025, qui pose les bases d'un partenariat stratégique. Ce dernier vise à explorer les opportunités de réduction et d'optimisation des empreintes eau et carbone des sites pétro-gaziers du Groupe.
Veolia apportera son expertise dans l'analyse détaillée du cycle de l'eau, depuis les prélèvements jusqu'aux rejets, ainsi que dans l'optimisation des systèmes de surveillance des flux. Des systèmes de contrôle avancés et des plans d'actions progressifs de réduction des pertes d'eau seront proposés à ADNOC pour contribuer à une sobriété hydrique durable, tout en maintenant un haut niveau de performance industrielle.

AVEC LE BOOM DE L'IA, *le défi de plus en plus complexe des data centers*

La croissance des data centers s'accélère à un rythme inédit. Porté par l'essor de l'intelligence artificielle, leur nombre a crû de 25 % en 3 ans, passant d'environ 8 000 à 10 000 sites dans le monde entre 2023 et 2025 ; et la demande mondiale devrait augmenter de + 20 % par an d'ici à 2030. Mais cette dynamique exerce une pression massive sur les ressources naturelles. Grâce à des technologies éprouvées, Veolia transforme ces infrastructures énergivores en acteurs de circularité territoriale.

+ de 100

fermes de serveurs accompagnées par Veolia dans le monde

+ de 4,6 millions

de m² de centres de données mis en service



Les data centers sont parmi les sites industriels les plus énergivores. Dans le viseur, notamment, la consommation d'eau, particulièrement élevée, qui permet d'assurer le processus de refroidissement de ces installations. Un site de 1 MW peut consommer jusqu'à 25,5 millions de litres d'eau par an. Dans les territoires fortement équipés, la pression est réelle : en Virginie (États-Unis), par exemple, la consommation d'eau liée aux data centers est passée de 4,28 à 7 milliards de litres entre 2019 et 2023. Or l'eau utilisée est structurellement difficilement recyclable : environ 80 % s'évaporent des tours de refroidissement, le reste est rejeté vers les stations d'épuration municipales.

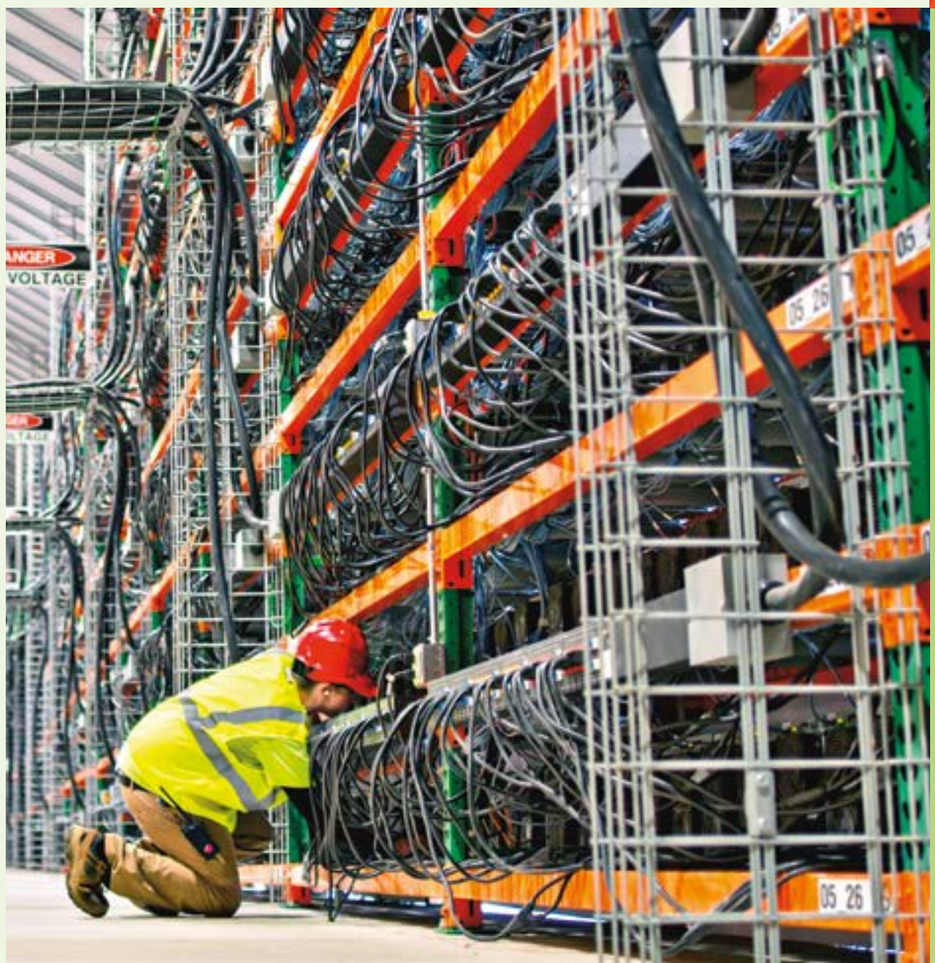
Réduire l'empreinte eau et valoriser la chaleur des serveurs

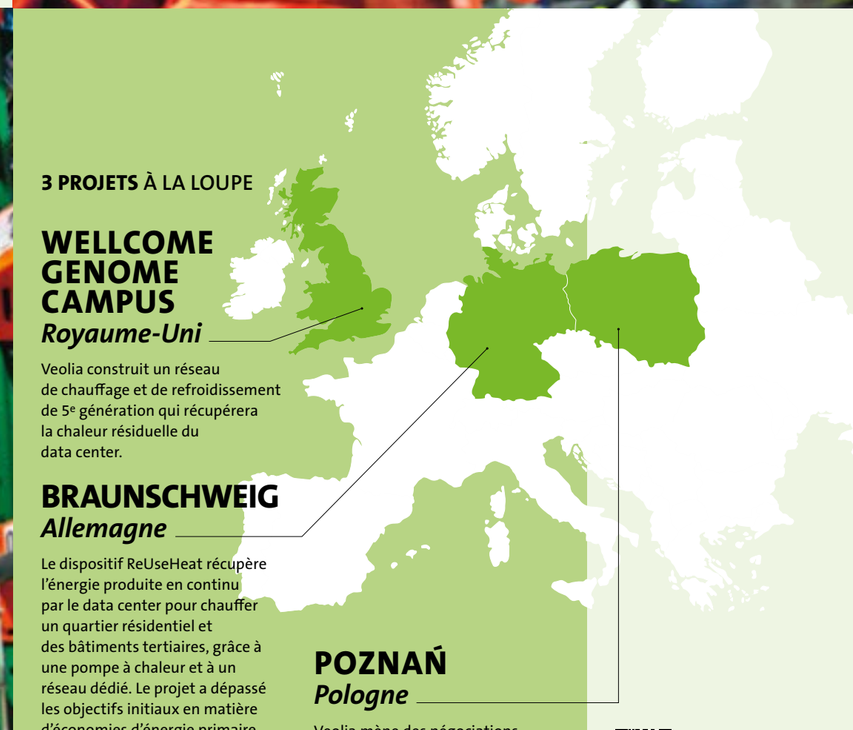
Une transformation profonde des modèles d'exploitation est toutefois possible en agissant sur l'ensemble du cycle des ressources. C'est sur ce terrain qu'intervient Veolia. Grâce à des systèmes de traitement avancés et pilotés par l'IA, l'eau de refroidissement peut être recyclée en circuit fermé et ainsi réduire jusqu'à 75 % de l'empreinte hydrique. Ces dispositifs s'appuient sur des technologies, telles que l'adoucissement, l'osmose inverse ou la nanofiltration. Associées à des programmes chimiques sur mesure, elles permettent aussi de limiter la corrosion, l'encrassement et les risques microbiologiques.

LE RECYCLAGE DE L'EAU DE REFROIDISSEMENT PEUT RÉDUIRE L'EMPREINTE HYDRIQUE DE 75 %.

La démarche d'optimisation s'étend par ailleurs à la valorisation des déchets et des métaux, avec des taux de recyclage pouvant atteindre 95 %. Enfin, la chaleur fatale des serveurs (c'est-à-dire celle qui est produite en continu, mais qui n'est pas encore utilisée) peut également être récupérée et réinjectée dans des réseaux de chauffage urbains pour fournir de l'énergie pour des bâtiments voisins, par exemple.

En combinant ces technologies, Veolia accompagne ses clients dans leurs objectifs d'amélioration de leur empreinte environnementale, sur déjà plus de 100 centres de données à travers le monde. Chaque goutte d'eau et chaque kilowatt, suivis en temps réel, contribuent à améliorer la performance environnementale des data centers, tout en renforçant leur acceptabilité et la résilience des territoires.





3 PROJETS À LA LOUPE

WELLCOME GENOME CAMPUS
Royaume-Uni

Veolia construit un réseau de chauffage et de refroidissement de 5e génération qui récupérera la chaleur résiduelle du data center.

BRAUNSCHWEIG
Allemagne

Le dispositif ReUseHeat récupère l'énergie produite en continu par le data center pour chauffer un quartier résidentiel et des bâtiments tertiaires, grâce à une pompe à chaleur et à un réseau dédié. Le projet a dépassé les objectifs initiaux en matière d'économies d'énergie primaire et de réduction des émissions de CO_2. Il est référencé par l'Agence internationale de l'énergie et constitue aujourd'hui un modèle réplicable de valorisation de chaleur fatale issue des data centers.

POZNAŃ
Pologne

Veolia mène des négociations pour récupérer la chaleur fatale d'un data center afin de l'injecter dans le réseau de chauffage de la ville, contribuant ainsi à l'objectif de la ville de sortir du charbon d'ici à 2030.

Regarder l'épisode de la série Veolia *Un coup d'œil pour comprendre* consacré à nos services pour les data centers.



La performance plurielle au cœur du modèle Veolia

Guidé par sa raison d'être et porté par le programme stratégique GreenUp, Veolia pilote sa performance à travers 5 dimensions complémentaires afin d'accompagner durablement la transformation écologique des territoires et des industries. Cette performance plurielle – à la fois commerciale, environnementale, sociale, sociétale et financière – traduit la volonté du Groupe de créer une valeur durable et partagée. Elle concilie résultats économiques, impact environnemental positif et progrès social.

UNE GOUVERNANCE MOBILISÉE POUR ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

Pour piloter sa stratégie de transformation écologique des territoires et des industries, Veolia s'appuie sur une gouvernance expérimentée, afin de poursuivre, fidèlement à sa raison d'être, sa mission d'entreprise utile à l'ensemble de ses parties prenantes.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION : LE CŒUR DE LA STRATÉGIE DU GROUPE

Présidé par Antoine Frérot, le conseil d'administration définit les orientations stratégiques, supervise leur mise en œuvre et veille à leur alignement avec les engagements du Groupe. L'année 2025 a vu l'évolution de sa composition avec l'arrivée de 3 nouveaux administrateurs, consécutive à l'entrée de 2 grands actionnaires : CriteriaCaixa et Bpifrance. Ont ainsi été nommés M. Philippe Brassac et M. Arnaud Caudoux en qualité d'administrateurs, ainsi que Mme Elena Salgado en qualité d'administratrice. Le conseil est composé de 15 administrateurs et d'un censeur, incluant un administrateur référent en la personne de M. Pierre-André de Chalendar.
Il présente une diversité équilibrée et une proportion significative d'administrateurs indépendants.

50 %

de femmes administrateurs (1)

5

nationalités représentées

75 %

de taux d'indépendance (2)

LES TEMPS FORTS DE 2025

En 2025, le conseil d'administration s'est réuni 8 fois. En janvier, il s'est rendu à Abu Dhabi, aux Émirats arabes unis. Cet événement a permis d'échanger avec les équipes dirigeantes de Veolia Moyen-Orient, de visiter le site de la raffinerie Adnoc et de rencontrer les différentes parties prenantes. Les membres du conseil ont participé, les 11 et 12 décembre, à un séminaire centré sur l'exécution du programme stratégique GreenUp. Les échanges ont porté sur le contexte géopolitique, économique, politique, financier, social, technologique et concurrentiel, les opportunités stratégiques futures du Groupe, et le bilan de l'*equity story* de Veolia.

UN TANDEM DE DIRECTION PLÉBISCITÉ ET UNE STRATÉGIE CONFIRMÉE

Lors du conseil d'administration du 5 novembre 2025, les administrateurs de Veolia ont décidé de proposer à l'assemblée générale du 23 avril 2026 de renouveler les mandats d'administrateurs d'Antoine Frérot et d'Estelle Brachlianoff, saluant la qualité du travail accompli, la solidité du management et la pertinence de la vision stratégique portée par l'équipe dirigeante. Sous leur direction, l'intégration de Suez s'est accomplie avec succès. Veolia a également renforcé son expansion internationale et sa conquête de nouveaux marchés, affichant une croissance soutenue trimestre après trimestre et démontrant sa résilience. C'est sous leur autorité que la société poursuivra sa trajectoire de croissance, tout en renforçant sa position de leader technologique.

LE COMITÉ EXÉCUTIF : LE PILOTAGE DU PROGRAMME STRATÉGIQUE GREENUP ET DE LA PERFORMANCE PLURIELLE

Sous la direction d'Estelle Brachlianoff, directrice générale, le comité exécutif pilote l'exécution de la stratégie du Groupe. Il est composé de 16 membres (depuis le 2 avril 2026), regroupant des dirigeants et experts des différents secteurs et zones géographiques.
Il veille également à l'intégration des objectifs ESG dans les activités opérationnelles, en mesurant les résultats à travers des indicateurs clés. La performance plurielle de Veolia, liée aux objectifs du programme GreenUp, s'applique à toutes les activités du Groupe et est suivie de près dans tous les pays. Chaque objectif bénéficie du soutien d'un sponsor, membre du comité exécutif, pour garantir sa supervision et sa mise en œuvre. Le comité exécutif s'appuie sur plusieurs comités fonctionnels, en particulier le comité ESG (environnement, social et gouvernance). Coprésidé par le secrétaire général du Groupe, le directeur de la performance plurielle et de la stratégie, ainsi que la directrice des ressources humaines, il définit les orientations, valide les politiques de durabilité et fixe les objectifs, ainsi que le système de management destiné à superviser les performances environnementales et sociales de Veolia. Par ailleurs, un comité consultatif, le comité des Critical Friends, réunit des parties prenantes externes afin d'apporter des analyses et des perspectives sur des sujets stratégiques, renforçant la démarche de progrès continu du Groupe.



GOUVERNANCE ESG : SYSTÈMES D'INCITATION ET GESTION DES RISQUES

Veolia a mis en place des systèmes d'incitation liés à la performance ESG, reflétant son engagement envers une gouvernance responsable. Une part de la rémunération variable des dirigeants est liée à des objectifs financiers et non financiers.
Les risques ESG sont identifiés, évalués et atténués par un système de gestion des risques robuste.

- Cartographie des risques : le Groupe identifie ses principaux risques, notamment le stress hydrique, le changement climatique, les risques de pollution et l'évolution des exigences réglementaires, à travers une cartographie des risques liés à ses activités. Cette analyse permet de prioriser les enjeux critiques et de mieux anticiper leurs impacts. Cette démarche s'accompagne d'un engagement auprès des parties prenantes pour assurer une réponse adaptée et alignée sur les meilleures pratiques technologiques.
- Audit et contrôle internes : le contrôle interne permet d'avoir l'assurance raisonnable que les risques principaux restent dans des limites acceptables et que la gestion respecte les lois, les règles du Groupe et ses valeurs. Il veille également à la fiabilité des informations financières communiquées aux instances de gouvernance et à renforcer celle des données extra-financières dans le cadre de la CSRD (3). Enfin, des audits réguliers menés par la direction de l'audit interne, sous la supervision du comité des comptes et de l'audit du conseil d'administration, permettent de revoir et de conforter ces dispositifs.

(1) Hors administrateurs représentant les salariés et administratrices représentant les salariés actionnaires en application des articles L. 225-27 et L. 22-10-07 du Code de commerce. (2) Hors administrateurs représentant les salariés et administratrices représentant les salariés actionnaires conformément au code Afep-Medef. (3) Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) : directive de l'Union européenne relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises, ou directive 2022/2464 CSRD.

4 RENCONTRES EN 2025 ENTRE LA DIRECTION GÉNÉRALE ET LES PARTIES PRENANTES DE VEOLIA

Le dialogue avec les parties prenantes est un pilier de la stratégie de Veolia. Acteur à part entière de cette dynamique, la direction générale a animé 4 rencontres avec la presse, les analystes, les investisseurs, les clients et les partenaires du Groupe, pour présenter la stratégie et échanger sur des thématiques majeures.

Mars

Webinaire « Performance plurielle et création de valeur »

Avril

Thema consacré aux innovations dans le domaine du dessalement d'eau de mer, à Sur, en Oman

Juin

Deep Dive « Des déchets à la valeur : comment le traitement des déchets solides et dangereux transforme-t-il les défis environnementaux locaux en solutions résilientes et durables ? », à Courrières, en France

Novembre

Thema « Nouvelle énergie urbaine : décarboner la chaleur, créer de la valeur », à Poznań, en Pologne

UN CONSEIL D'ADMINISTRATION RENFORCÉ



ANTOINE FRÉROT
Président du conseil d'administration
(2) (5)



ESTELLE BRACHLIANOFF
Directrice générale

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION
à la date de dépôt du document d'enregistrement universel 2025
15 ADMINISTRATEURS ET 1 CENSEUR

- **9** administrateurs indépendants
- **2** administratrices non indépendantes
- **1** administratrice représentant les salariés actionnaires
- **2** administrateurs représentant les salariés
- **1** censeur



PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR (1)
(2) (3) (5)



OLIVIER ANDRIÈS
(1) (3) (5)



VÉRONIQUE BÉDAGUE
(1)



MARYSE AULAGNON
(2) (3) (5)



AGATA MAZUREK-BĄK
(1)



FRANCK LE ROUX
(1) (3) (5)



ENRIC XAVIER AMIGUET I ROVIRA



ISABELLE COURVILLE
(2) (4) (5)



JULIA MARTON-LEFÈVRE
(4)



GUILLAUME TEXIER
(1) (4) (5)



PAVEL PÁŠA
(4)



PHILIPPE BRASSAC
(2) (5)



ARNAUD CAUDOUX
(1) (4)



ELENA SALGADO
(3) (4)

(1) Administrateur référent.

LES COMITÉS SPÉCIALISÉS

qui assistent le conseil d'administration de la société

1. COMITÉ DES COMPTES ET DE L'AUDIT
2. COMITÉ DES NOMINATIONS
3. COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS
4. COMITÉ RECHERCHE, INNOVATION ET DÉVELOPPEMENT DURABLE
5. COMITÉ DE LA RAISON D'ÊTRE

QUELQUES-UNES DES INSTANCES DE DIALOGUE AVEC NOS PARTIES PRENANTES

CRITICAL FRIENDS
Comité d'experts indépendants sollicité pour ses avis, avec l'objectif de challenger l'entreprise et de l'aider à garder le cap.

COLLECTIFS « +1 »
Panels de parties prenantes déclinés dans toutes les zones du Groupe. Ces collectifs sont réunis selon une méthodologie innovante, en open source, pour identifier des actions concrètes au service de la transformation écologique.

CONSEIL DES GÉNÉRATIONS FUTURES
(créé le 23 avril 2025)
Nouvel espace de dialogue entre des représentants des générations futures et la directrice générale sur des thèmes liés à la transformation écologique.

INSTITUT VEOLIA
Plateforme d'échanges et de débats, l'Institut Veolia mène un travail prospectif sur les enjeux au carrefour de l'environnement et de la société, sa mission est de proposer des regards croisés pour éclairer le futur.

LE COMITÉ EXÉCUTIF (2)
Instance de réflexion, de concertation et de décision de politique générale.
16 MEMBRES



RICHARD KIRKMAN
Directeur de la zone Europe du Nord et du développement



ANNE LE GUENNEC
Directrice de la zone Technologies de l'eau mondiale



JEAN-FRANÇOIS NOGRETTE
Directeur de la zone France et des déchets spéciaux Europe



LAURENT OBADIA
Directeur général adjoint en charge des parties prenantes et de la communication



ESTELLE BRACHLIANOFF
Directrice générale



GEOFFROY CARLIER
Directeur de l'intégration opérationnelle et des projets complexes



SÉBASTIEN DAZIANO
Directeur de la performance plurielle et de la stratégie



GAVIN GRAVESON
Directeur de la zone Asie-Pacifique



PHILIPPE GUITARD
Directeur de la zone Europe centrale et orientale



ÉRIC HAZA
Directeur des affaires juridiques



CHRISTOPHE MAQUET
Directeur de la business performance



EMMANUELLE MENNING
Directrice générale adjointe en charge des finances



GUSTAVO MIGUES
Directeur de la zone Ibérie et Amérique latine



NADÈGE PETIT
Directrice de la zone Amérique du Nord



HELMAN LE PAS DE SÉCHEVAL
Secrétaire général et superviseur Italie



ISABELLE QUAINON
Directrice des ressources humaines

(2) Composition du comité exécutif au 2 avril 2026.

LES COMITÉS FONCTIONNELS

- COMITÉ ESG (ENVIRONNEMENT, SOCIAL, GOUVERNANCE)
- COMITÉ D'ÉTHIQUE ET DE CONFORMITÉ
- COMITÉ DROITS DE L'HOMME ET VIGILANCE

UNE STRATÉGIE GUIDÉE PAR LA PERFORMANCE PLURIELLE

Veolia exprime dans sa raison d'être l'ambition de prendre en compte les attentes de ses parties prenantes dans la création et le partage de valeur. À ce titre, Veolia s'engage sur une performance plurielle qui intègre les performances économiques et financières, commerciales, sociales, sociétales et environnementales.

Dans le cadre du programme stratégique GreenUp 2024-2027, 15 objectifs de progrès à l'horizon 2027 ont été définis.

Cette exigence se décline dans l'ensemble des processus du Groupe afin que les objectifs de performance plurielle orientent le pilotage des activités. Les indicateurs de progrès associés sont régulièrement audités et mesurés par des organismes tiers indépendants. Ils entrent dans le calcul de la rémunération variable des cadres supérieurs de Veolia. Tous les objectifs ont un membre du comité exécutif pour sponsor qui s'assure de leur réalisation.

GreenUp s'inscrit pleinement dans le système de performance plurielle à 360° déployé en 2020 par Veolia, avec sa raison d'être comme boussole. Véritable outil de suivi de toutes les dimensions de la performance (actionnaires, clients, planète, salariés, société), les indicateurs de la performance plurielle ont été revus et simplifiés dans le cadre de GreenUp.

Retrouvez notre raison d'être et la roue de la performance plurielle en page 20.



LA PERFORMANCE PLURIELLE : 15 OBJECTIFS PRIORITAIRES INSCRITS DANS LE PROGRAMME GREENUP

	Engagements	Objectifs poursuivis	Indicateurs – définition	Références 2023	Résultats 2025	Cibles 2027	Sponsors comité exécutif (1)
Performance commerciale	Garantir les résultats dans la durée avec des services innovants	**Satisfaction des clients et consommateurs**	Taux de satisfaction client via la méthodologie du Net Promoter Score étendu (score et couverture du chiffre d'affaires)	Non applicable	Score NPS = 57 sur 84 % du chiffre d'affaires	Score ≥ 30 sur 80 % du chiffre d'affaires	**Nadège Petit**
		Décarbonation de nos clients – scope 4 (2)	Émissions de GES effacées	13,45 Mt	+23,6 % vs 2023	+30 % vs 2023	**Christophe Maquet**
		Moteurs de croissance et d'innovation	Croissance du chiffre d'affaires des segments d'activité prioritaires (énergie, technologies de l'eau, déchets dangereux)	12,032 Mds€	+8,6 %	CAGR ≥ 5 % à prix d'énergie et effet de change constants, hors cessions programmées au 01/01/2024	**Anne Le Guennec (Technologies de l'eau) Jean-François Nogrette (Déchets dangereux) Gavin Graveson (Énergie)**
Performance environnementale	Combattre les pollutions et accélérer la transformation écologique	**Décarbonation et réduction – scopes 1 et 2**	Réduction des émissions de GES – scopes 1 et 2 (3)	24,4 Mt CO_2 éq. (baseline 2021)	–18,6 % vs 2021	–18 % vs 2021	**Emmanuelle Menning**
		Décarbonation et transformation de nos installations	Capex de décarbonation, dont sortie du charbon et captage méthane (cumul 2024-2027)	Non applicable	141 M€	600 M€	**Philippe Guitard**
		Eau douce préservée et régénération des ressources	Eau douce préservée (réutilisation, dessalement, réduction de fuites)	1,4 Md de m³	1,574 Md de m³	≥ 1,5 Md de m³	**Gustavo Migues**
		Dépollution et biodiversité	Préservation de la biodiversité sur les sites sensibles	59 % de progrès des plans d'action (nouveau périmètre)	80 % de progrès des plans d'action	≥ 85 % de progrès des plans d'action	**Sébastien Daziano**
Performance sociale	Donner du sens, et accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs	**Santé, sécurité et bien-être**	Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (employés Veolia)	4,95	4,11	≤ 4,1	**Estelle Brachlianoff**
		Engagement des collaborateurs	Taux d'engagement des collaborateurs (enquête Voice of Resourcers)	89 %	88 %	≥ 85 %	**Laurent Obadia**
		Diversité et inclusion	Proportion de femmes au sein du comité de direction Groupe	25,6 %	37,1 %	≥ 30 %	**Helman le Pas de Sécheval**
Performance sociétale	Soutenir le développement des territoires de manière responsable	**Éthique et intégrité**	Réponses positives à la question sur l'éthique et la conformité dans l'enquête Voice of Resourcers	88 %	88 %	≥ 83 %	**Éric Haza**
		Soutien aux communautés locales	Habitants bénéficiant de dispositifs inclusifs pour accéder aux services essentiels (toutes activités)	7,8 Mhab.	9,2 Mhab.	8,4 Mhab. (à périmètre 2023 constant)	**Isabelle Quainon**
Performance économique et financière	Accroître la prospérité et les résultats dans la durée	**Profitabilité**	Résultat net courant part du Groupe	1 335 M€	1 683 M€	CAGR ~ 10 % (FX 2023 constant)	**Emmanuelle Menning**
		Capacité d'investissement	Free cash flow (avant investissements de croissance discrétionnaires)	1 683 M€	1 782 M€	Cible annuelle	
		Retour sur capitaux employés	ROCE après impôts	8,3 %	9,4 %	Cible annuelle	

(1) À la date de dépôt du document d'enregistrement universel 2025.
(2) Le scope 4, appelé aussi « émissions effacées », est une notion spécifique à Veolia, pour valoriser les réductions des émissions de GES de tierces parties grâce aux solutions décarbonantes du Groupe. Veolia assure que le scope 4 relève d'une comptabilité différente de celle de ses émissions des scopes 1, 2 et 3 et qu'elles ne peuvent en aucun cas être soustraites de ces dernières.
(3) Pourcentage de réduction par rapport à la baseline 2021 retraitée selon la nouvelle méthode d'allocation des émissions de GES aux scopes 1, 2 et 3.

ANALYSE DE DOUBLE MATÉRIALITÉ : NOS IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS (1)

Type d'IRO Impact positif · Opportunité financière · Impact négatif · Risque financier
Encadré renforcé pour des sujets de publications spécifiques

	Création de valeur pour nos parties prenantes		Atténuation des impacts négatifs et des risques financiers		
Décarbonation pour limiter le changement climatique					
Alignement de la trajectoire des émissions de GES avec l'objectif de 1,5 °C	**E1-ST-3** Attractivité vis-à-vis des acteurs financiers du fait de la décarbonation	**E1-ST-5** Réduction de nos Opex en augmentant l'efficacité énergétique de nos installations	**E1-ST-1** Émissions de GES significatives (scopes 1, 2 et 3) nécessitant la mise en œuvre d'un plan de transition	**E1-ST-4** Surcoûts engendrés par l'accroissement des exigences réglementaires sur les émissions de GES	**E1-ST-2** Exclusion progressive par la sphère financière sans sortie de la production d'énergie à base de charbon
Augmentation des émissions de GES effacées (2) pour la chaîne de valeur	**E1-ES-6** Augmentation du volume des émissions de GES effacées (2) pour notre chaîne de valeur : recyclage matière, décarbonation des clients, etc.	**E1-ES-7** Développement de solutions pour réduire les émissions de GES de nos clients, en particulier : efficacité énergétique, flexibilité, énergie locale décarbonante			
Dépollution et préservation de la nature					
Développement et déploiement de solutions de dépollution	**E2-ES-2** Développement des activités de dépollution au service de nos clients, à la faveur des nouvelles exigences (polluants émergents dans l'eau, micropolluants, perturbateurs endocriniens, etc.)		**E2-ST-1** Pollution générée par nos propres activités (air, eau, sol, déchets dangereux, etc.)	**E2-ST-4** Risque en cas de pollution majeure générée par accident sur un site opéré par Veolia	
Augmentation et amélioration du traitement des déchets dangereux	**E2-ES-3** Augmentation de la capacité de traitement des déchets dangereux dans les différentes filières technologiques, pour répondre aux besoins croissants des clients	**E5-ST-3** Commercialisation de solutions innovantes pour régénérer des ressources à partir de déchets dangereux (par exemple, le recyclage des batteries)			
Préservation de la biodiversité sur nos sites et dans notre chaîne de valeur	**E4-ES-1** Contribution par la dépollution à la préservation de la biodiversité et des écosystèmes		**E4-ST-2** Impact de nos sites et de notre chaîne de valeur sur les écosystèmes et la biodiversité		
Utilisation économe et régénération des ressources					
Durabilité de la ressource hydrique	**E3-ES-2** Développement d'activités permettant d'économiser les prélèvements d'eau douce : dessalement d'eau de mer, réutilisation d'eau usée traitée, réduction des fuites dans les réseaux municipaux	**E3-ES-3** Accompagnement de nos clients industriels vers un usage durable de la ressource en eau	**E3-ES-E2** Développement d'activités permettant de pérenniser la ressource en eau (préservation et régénération)	**E3-ES-4** Décalage entre les attentes clients autour d'une utilisation responsable de l'eau potable et les modèles actuels de rémunération basés sur le volume	**E3-ST-1** Pression exercée sur la ressource par les prélèvements d'eau
Valorisation des déchets	**E5-ES-2** Développement des activités de valorisation de certaines matières du fait de la tension sur les ressources et de la nécessité de limiter l'usage de ressources vierges	**E5-ES-4** Valorisation énergétique des déchets non recyclables (CSR-RDF), contribuant à la décarbonation	**E5-ST-1** Adaptation à l'évolution de la chaîne de valeur des déchets induisant le besoin d'innovation technique et commerciale chez Veolia		
Services essentiels sûrs et résilients pour les territoires					
Développement local des territoires par l'accès aux services essentiels et la création de valeur	**S3-ST-1** Contribution à la richesse locale et à l'emploi dans les territoires (chaîne de valeur)	**S3-ST-3** Dispositifs inclusifs adaptés à différents types de contextes, notamment pour l'accès aux services locaux essentiels comme l'eau			
Résilience des services environnementaux	**S4-ST-2** Continuité et qualité des services essentiels grâce à la sûreté de nos opérations	**S3-ST-4** Résilience face aux crises environnementales graves (dérèglement climatique, crise sanitaire) afin d'assurer un service minimal indispensable	**G1-ST-2** Coût de la remédiation d'une cyberattaque de grande ampleur (systèmes de conduite opérationnelle et données personnelles), associé à une perte d'image	**E1-ST-8** Risques opérationnels liés au dérèglement climatique (directs et chaîne d'approvisionnement)	
Engagement des parties prenantes dans la transformation écologique					
Dialogue avec les parties prenantes au service d'une transformation durable	**S3-ES-6** Rôle pédagogique de Veolia vis-à-vis des parties prenantes pour expliquer de façon proactive les leviers respectifs de chacun des acteurs pour concrétiser la transformation écologique		**S3-ST-5** Risque de mise en cause et de contestation par une partie prenante du fait de sa perception de nos activités		
Gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement	**S3-ST-2** Contribution au développement des tissus économiques locaux par des achats et sources d'approvisionnement de proximité		**S2-ST-1** Risque réputationnel en cas d'incidents graves dans la chaîne d'approvisionnement (droits humains, droit du travail, dommages environnementaux, etc.)		
Satisfaction des clients et des utilisateurs finaux	**S4-ST-1** Satisfaction des consommateurs et des utilisateurs finaux grâce à la quête de qualité dans les services délivrés	**S4-ES-3** Fidéliser nos clients et gagner de nouveaux contrats en tant que prestataire de confiance, en nous appuyant sur notre savoir-faire opérationnel et nos valeurs éthiques			
Pratiques éthiques et bonne conduite des affaires			**G1-ST-1** Perte de contrats ou coûts de défense du fait de pratiques non-éthiques (non-respect des droits de l'homme, corruption…) avec nos clients, fournisseurs, partenaires, communautés et salariés		
Attractivité, sécurité et équité de l'entreprise					
Environnement de travail sain et sûr pour les salariés	**S1-ST-2** Promotion du bien-être au travail par des dispositifs adaptés		**S1-ST-1** Exposition des salariés à des risques physiques ou psychiques encourus du fait des activités exercées		
Attraction, rétention et développement des compétences	**S1-ST-3** Socle de garanties sociales minimales pour tous les salariés de Veolia	**S1-ST-4** Renforcement de l'engagement des salariés et attraction de nouveaux talents par le partage avec eux de notre raison d'être, de nos valeurs et de notre stratégie	**S1-ST-5** Risque d'insuffisance de main-d'œuvre et de compétences pour respecter nos engagements en cas de départs (taux de rotation, retraites…)	**S1-ST-6** Risque commercial pouvant être pénalisant pour certains projets complexes de grande ampleur, en cas d'incapacité à mobiliser les compétences particulières nécessaires à leur mise en œuvre	
Politique sociale responsable, favorisant inclusion et diversité	**S1-ST-8** Promotion et valorisation du dialogue social partout dans le monde pour contribuer à l'appropriation du projet collectif		**S1-ST-7** Exposition potentielle des salariés à la discrimination, au harcèlement ou à des préjugés sur leur lieu de travail, nécessitant la mise en place de dispositifs d'écoute et d'alerte		

(1) En s'appuyant sur les travaux réalisés en 2024, Veolia a procédé en 2025 à une actualisation de ses IRO basée sur la cartographie des risques du Groupe, les avis d'experts internes, une revue des publications de pairs, une révision de la matérialité financière et en s'assurant de la cohérence avec les processus de préparation des états financiers consolidés. (2) Voir la définition des « émissions effacées » dans la norme ESRS E1, section 4.1.2.1 du document d'enregistrement universel 2025.

Performance commerciale

GARANTIR LES RÉSULTATS DANS LA DURÉE AVEC DES SERVICES INNOVANTS

Porté par le programme GreenUp et ses trois boosters de croissance, le Groupe renforce sa capacité à répondre aux attentes des territoires et des industriels pour qui il opère. Il développe des services innovants, conciliant création de valeur économique, impact environnemental positif et satisfaction des parties prenantes.

SATISFAIRE LES CLIENTS COMME LES UTILISATEURS FINAUX

La satisfaction des clients et des consommateurs est chez Veolia un objectif affirmé de la performance plurielle du Groupe : elle est évaluée chaque année depuis 2020 via l'indicateur Net Promoter Score (NPS), qui mesure la propension des clients de Veolia à le recommander. Les résultats pour 2025 sont une nouvelle fois très bons : à la fois parce que les clients qui ont répondu à cette enquête pèsent pour 84 % du chiffre d'affaires du Groupe, et parce que la proportion de clients « promoteurs » est qualifiée d'excellente (avec un score de 57). Autrement dit, les clients les plus importants sont aussi ceux qui recommandent le plus le Groupe.
Veolia a également développé un programme unique appelé « Voice of Customers », qui permet de suivre les performances commerciales de toutes les entités. À l'égard des clients publics et privés, et des bénéficiaires des services, Veolia veille avant tout au respect de ses obligations légales et contractuelles, tout en mettant en œuvre des solutions qui répondent à leurs besoins et à leurs attentes.

Score NPS

57 sur 84 %

du chiffre d'affaires couvert en 2025

ACCROÎTRE LES ÉMISSIONS EFFACÉES POUR NOTRE CHAÎNE DE VALEUR (SCOPE 4)

Au-delà de son propre périmètre, Veolia plaide pour la reconnaissance du scope 4. C'est-à-dire une juste prise en compte des efforts déployés pour contribuer à la décarbonation et, par là, une incitation des acteurs les plus à même de mener la transformation écologique à y prendre leur part. Dans ce contexte de recherche des émissions les plus difficiles à réduire, le scope 4 constitue une notion pertinente, correspondant à l'impact positif des actions de décarbonation permises par les solutions proposées par le Groupe. Veolia participe au dialogue avec les entreprises, le monde académique, des acteurs financiers, des ONG, pour contribuer au développement de standards permettant de calculer le scope 4 et sensibiliser les décideurs à son importance pour réussir la transformation écologique. En parallèle d'une réduction de ses émissions induites, Veolia vise une hausse de 50 % des émissions effacées pour ses clients d'ici à 2030, avec un objectif intermédiaire en 2027 de +30 %. Les émissions effacées (scope 4) pour ses clients sont essentiellement le fruit du déploiement de solutions dans les métiers de l'énergie (efficacité énergétique, production de biogaz, valorisation énergétique des déchets dans les pays au mix carboné) et du recyclage des déchets. Les émissions effacées (scope 4) atteignent 16,6 millions de tonnes en 2025, en augmentation de 23,6 % par rapport à 2023.



DÉCARBONER LE SECTEUR DES DÉCHETS PAR LA VALORISATION ÉNERGÉTIQUE

Depuis 2023, Veolia exploite l'usine de valorisation énergétique d'Istanbul. L'installation traite annuellement plus de 1 million de tonnes de déchets, générant une puissance électrique capable d'alimenter plus de 800 000 habitants. L'activité du site évite l'émission de près de 250 000 tonnes de CO_2 en substituant l'électricité ainsi produite aux sources d'énergie fossile.



ACCÉLÉRER LE DÉPLOIEMENT DES MOTEURS DE CROISSANCE ET D'INNOVATION

Le programme GreenUp accélère le déploiement prioritaire des activités à fort impact positif : les technologies et nouvelles solutions pour l'eau, le traitement des déchets dangereux, l'énergie locale décarbonée. Ces boosters constituent des activités stratégiques auxquelles le Groupe va consacrer une part prépondérante de ses ressources, en visant une croissance du chiffre d'affaires de +50 % à l'horizon 2030. Ils pèsent déjà 30 % de son chiffre d'affaires, et généreront 70 % de sa croissance 2024-2027. Veolia y allouera la moitié des investissements de croissance, soit 2 milliards d'euros.

L'objectif 2025 est atteint avec une croissance de 8,6 % par rapport à 2024, profitant de la forte progression des boosters, tout particulièrement sur le segment Énergie locale et décarbonée.
Avec un portefeuille global du Groupe d'environ 5 000 brevets et demandes de brevets à travers le monde, Veolia poursuit une politique d'innovation ambitieuse, forte d'un réseau de 14 centres de R&D et de partenariats avec des écosystèmes externes.

+ 8,6 %

(vs 2024)

Croissance du chiffre d'affaires des segments d'activité prioritaires

TECHNOLOGIES DE L'EAU ET SOLUTIONS INNOVANTES

Les solutions proposées par Veolia concourent aux 3 objectifs suivants :

1. **Relever les défis associés à la préservation de la qualité des milieux aquatiques :**
   - surveiller, mesurer, analyser et prévoir les pollutions avec l'appui de l'intelligence artificielle et des capteurs intelligents sur les infrastructures gérées,
   - assainir les eaux usées, via des technologies membranaires et d'intensification biologique, pouvant être associées à des solutions fondées sur la nature,
   - accélérer le déploiement de solutions visant à leur réutilisation ;

2. **Traiter les micropolluants dans l'eau potable via l'élaboration** de procédés de traitement combinant des solutions éprouvées (charbon actif, par exemple) et des technologies propriétaires de pointe (membranes, ozonation, UV...) ;
3. **Alimenter les procédés industriels et produire une eau ultrapure** nécessaire aux technologies de pointe (semi-conducteurs, pharmacie...).

ACCROÎTRE ET AMÉLIORER LE TRAITEMENT DES DÉCHETS DANGEREUX

Le traitement des déchets dangereux permet de traiter les éléments les plus toxiques et nocifs pour protéger la santé des populations et les écosystèmes. Le Groupe compte notamment activer les solutions d'économie circulaire et l'innovation dans le recyclage des batteries au lithium avec la construction de plusieurs unités, dont une, en Europe, pour le raffinage du cuivre, du cobalt, du nickel et du lithium. Veolia poursuit le développement de ses activités et met à profit toute son expertise dans le traitement des déchets dangereux auprès de ses clients, avec pour objectif de traiter 9 millions de tonnes de déchets polluants à l'horizon 2027 : cet objectif a été dépassé en 2025, avec 9,181 millions de tonnes de déchets traités. L'année 2025 a vu une accélération marquée au travers d'investissements importants dans de nouvelles capacités et des acquisitions ciblées aux États-Unis et au Japon. Au-delà de ces investissements, le Groupe a annoncé en novembre 2025 un accord d'acquisition de Clean Earth, acteur majeur américain dans le domaine des déchets dangereux (voir page 26).

ÉNERGIE LOCALE DÉCARBONANTE

Veolia développe des solutions de flexibilité électrique et d'efficacité énergétique contribuant directement aux objectifs d'atténuation du changement climatique définis par la taxonomie européenne. L'objectif : produire une énergie locale décarbonante pour l'ensemble des clients municipaux et industriels. Le Groupe vise une capacité de 8 GW de bioénergies d'ici à 2030, produites à partir de déchets non recyclables et d'eaux usées, de la récupération de chaleur et de froid perdus, et grâce à des solutions d'efficacité énergétique, de flexibilité électrique et à des services ancillaires. Le projet est d'atteindre une capacité installée flexible de 3 GW.



BOOSTER LE CHAUFFAGE URBAIN AU ROYAUME-UNI AVEC L'OFFRE ECOTHERMAL GRID

En 2024, plus d'un tiers (37 %) des émissions de CO_2 du Royaume-Uni provient du chauffage des bâtiments (chauffage des locaux, chauffage industriel et production d'eau chaude). Environ 3 % des besoins sont couverts par des réseaux collectifs urbains. D'ici à 2050, l'objectif du gouvernement est d'atteindre 20 %, afin de soutenir les objectifs nationaux de décarbonation. Pour répondre à cette forte demande, Veolia déploiera un pipeline de 1 milliard de livres sterling (1,15 milliard d'euros) de projets dans les réseaux de chauffage urbain, d'ici à 2030, dans le cadre de sa nouvelle offre Ecothermal Grid. 210 millions de livres sterling de projets ont déjà été attribués en 2025. L'offre inclut un mix de sources d'énergie pour fournir un chauffage et un refroidissement neutres en carbone.

Performance environnementale

COMBATTRE LES POLLUTIONS ET ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

Veolia œuvre chaque jour à la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre (GES) et intensifie ses efforts en faveur de la décarbonation de ses activités et de celles de ses parties prenantes. Le Groupe déploie une stratégie net zéro qui embarque tous ses métiers et toutes ses géographies pour atteindre la neutralité carbone d'ici à 2050.

DÉCARBONER POUR LIMITER LE DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE

DES EFFORTS DE RÉDUCTION CONFORMES AUX ENGAGEMENTS DE VEOLIA

La trajectoire net zéro 2050 est alignée sur une trajectoire de réchauffement contenue à +1,5 °C. Elle a été confirmée par la SBTi en juillet 2025, suite à des ajustements méthodologiques. Les cibles de Veolia sont : émissions de scopes 1 et 2 réduites de 50 % et émissions de scope 3 réduites de 30 % en 2032, et net zéro en 2050. Avec cette trajectoire, le Groupe accélère les efforts engagés depuis de nombreuses années en matière de décarbonation de ses activités, via en particulier, son plan de sortie du charbon en Europe.



Pour en savoir plus sur la stratégie climat de Veolia, consultez le Rapport Climat 2024 sur veolia.com.

Pour les scopes 1 et 2, Veolia enregistre en 2025 une réduction de 18,6 % des émissions de GES par rapport à 2021, hors acquisitions significatives. Ce résultat, boosté par un hiver doux, met Veolia sur de bonnes traces au regard de son objectif de réduction de 18 % à fin 2027, conformément à son programme GreenUp. Cette performance confirme l'impact des plans de décarbonation mis en place par le Groupe pour réduire ses émissions de scopes 1 et 2, notamment la sortie du charbon dans les métiers de l'énergie en Europe centrale et le plan de captage du méthane des centres d'enfouissement techniques.

Sur le scope 3, le Groupe déploie une stratégie d'engagement de ses fournisseurs les plus importants : d'ici à 2032, ils devront eux-mêmes adopter des objectifs climatiques certifiés (SBTi). Cela permettra à Veolia d'agir plus efficacement en amont sur les émissions liées à ses achats et approvisionnements. En aval, là où le Groupe exploite des sites sans en avoir le contrôle opérationnel complet, il agit comme partenaire et propose des solutions concrètes pour inciter ses clients à investir dans la décarbonation (captage de méthane, retrait des plastiques avant incinération, ou isolation des réseaux).



2032, UN JALON STRATÉGIQUE

Les objectifs de réduction par scope sont les suivants :
Scopes 1 et 2 : réduction des émissions de 50 % à l'horizon 2032 et d'au moins 90 % d'ici à 2050.
Scope 3 : réduction des émissions de 30 % sur au moins 67 % du scope 3 d'ici à 2032 et d'au moins 90 % d'ici à 2050.

TRANSFORMER LES INSTALLATIONS POUR ACCÉLÉRER LA DÉCARBONATION

La décarbonation des activités de Veolia repose, à court et à moyen terme, sur des métiers et leviers d'action clairement identifiés :
- captage du méthane dans les centres de stockage de déchets ;
- remplacement du charbon pour alimenter des réseaux de chaleur urbains par un mix énergétique (combustibles solides de récupération, biomasse, gaz naturel, biogaz, récupération de chaleur, géothermie...) ;
- efficacité énergétique ;
- production d'énergie renouvelable sur site et autoconsommation ;
- approvisionnement en énergie verte (scope 2).

141 M€

Capex (investissements) de décarbonation en 2025 (dont sortie du charbon et captage du méthane)

SORTIE DU CHARBON : L'ACCÉLÉRATION EUROPÉENNE

Verdir les réseaux de chaleur en Europe centrale est le levier le plus impactant de la stratégie de décarbonation de Veolia. Sur les 9 installations concernées par le plan charbon, 4 sont déjà totalement converties en Allemagne (Braunschweig) et en République tchèque (Přerov, Frýdek-Místek, Kolín). À Poznań, en Pologne, où se prépare la sortie totale du charbon du réseau d'ici à 2030, se poursuit la mise en service de nouvelles chaudières à gaz en 2025 pour décarboner le chauffage urbain. Le programme de sortie du charbon de Veolia prévoit 1,6 milliard d'euros d'investissement pour la période 2018-2030.

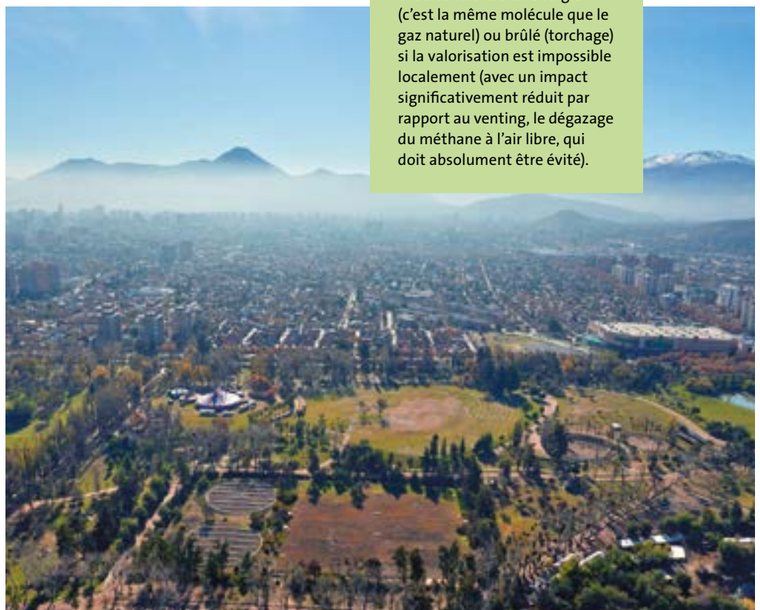
UN PLAN AMBITIEUX DE CAPTAGE DU MÉTHANE

Le méthane est un gaz à effet de serre au potentiel de réchauffement 27 fois supérieur à celui du CO_2, à l'échelle d'une centaine d'années. Sa capture est un levier efficace pour réduire rapidement et massivement les émissions des centres de stockage.
Veolia déploie, dans le cadre du programme stratégique GreenUp 2027, un plan de captage du méthane dans toutes les zones géographiques où le Groupe est présent. L'objectif est d'atteindre, d'ici à 2032, un niveau global de 80 % de capture de méthane (59,8 % en 2024), soit une réduction d'environ 5 Mt CO_2 éq. par rapport à 2021.

Un plan spécifique de capture de méthane est aussi déployé en Amérique latine, cette zone abritant 18 centres de stockage de déchets très émissifs (57 % de l'empreinte carbone des centres de stockage du Groupe en 2021).

S'ADAPTER AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

En parallèle de ses efforts de réduction des gaz à effet de serre, le Groupe s'est attelé au chantier de l'adaptation au changement climatique pour ses sites et ceux de ses clients. L'enjeu : étudier son exposition et la vulnérabilité de ses activités afin d'anticiper et de se préparer aux conséquences du changement climatique dans la conduite de ses activités.
Ainsi, plus de 30 évaluations de risques sur site ont été réalisées depuis 2022 (dont 10 en 2024 et 13 en 2025), principalement dans les géographies identifiées comme prioritaires au regard de leur exposition aux aléas climatiques (Australie, Taïwan, États-Unis, Colombie, France, République tchèque, Espagne, Maroc, Oman, Hong Kong) et sur l'ensemble des métiers du Groupe. Ces travaux renforcent la compréhension des risques opérationnels liés au dérèglement climatique (directs et sur l'ensemble de la chaîne de valeur), et contribuent au développement d'outils ou de référentiels par activité tels que des profils de vulnérabilité et des catalogues de solutions d'adaptation.





FOCUS SUR LA CAPTURE DU MÉTHANE

Concrètement, la mesure des émissions de méthane est réalisée grâce à des capteurs sur site, des mesures satellites et des calculs basés sur les tonnages de déchets entrant sur les sites. La capture est réalisée par la mise en place d'une couverture (membrane, argile et terre) sur les alvéoles remplies. Le gaz capturé est ensuite valorisé en énergie (c'est la même molécule que le gaz naturel) ou brûlé (torchage) si la valorisation est impossible localement (avec un impact significativement réduit par rapport au venting, le dégazage du méthane à l'air libre, qui doit absolument être évité).

DÉPOLLUER ET PRÉSERVER LA NATURE

EAU DOUCE PRÉSERVÉE ET RÉGÉNÉRATION DES RESSOURCES

Leader mondial dans la gestion de l'eau pour le compte des collectivités publiques et dans les technologies de l'eau, le Groupe a généré 17,693 milliards d'euros de chiffre d'affaires (39,9 % du chiffre d'affaires du Groupe) en 2025 dans son activité Eau. Il a produit 6,7 milliards de m³ d'eau potable dans les 3 825 usines de production qu'il opère. D'ici à 2027, dans le cadre de son programme GreenUp, le Groupe vise à préserver plus de 1,5 milliard de m³ d'eau douce à travers le déploiement de ses solutions de dessalement, de réutilisation des eaux usées et d'amélioration de la performance des réseaux. L'ensemble des métiers de Veolia jouent un rôle important dans la préservation et la gestion durable des ressources en eau. Ils agissent par exemple sur :

1,574 Md de m³

d'eau douce préservée en 2025

- la réduction des pertes sur les réseaux d'eau potable et la sensibilisation à une utilisation efficace et responsable de l'eau ;
- la collecte et le traitement des eaux usées, en favorisant d'autres usages en aval des points de rejet ;
- le recyclage ou la réutilisation de l'eau usée traitée et le dessalement d'eau de mer, qui permettent de sécuriser l'accès à l'eau dans les endroits où de fortes tensions existent ;
- le traitement des eaux usées industrielles, des lixiviats, la collecte et le traitement des déchets liquides dangereux, la valorisation des boues et la dépollution des sols, qui contribuent à limiter considérablement les rejets et le transfert de polluants dans la ressource ;
- la collecte, la gestion et la valorisation des déchets solides, pour rendre l'environnement plus sain, éviter leur diffusion dans l'environnement et protéger l'eau ;
- les économies d'énergie, qui réduisent la consommation de combustibles et, indirectement, permettent de préserver la ressource en eau.

	2021	2022	2023	2024	2025	Cible
Taux de rendement des réseaux d'eau potable	75,6 %	76,3 %	76,4 %	75,9 %	73,9 %	≥ 75 %
Volumes d'eau utilisés à partir d'eaux collectées et traitées (en millions de m³)	308	989	1 144	1 039	1 089	–

UNE GESTION DURABLE DES RESSOURCES



REUSE
Construction en 2025 de la plus grande installation de réutilisation des eaux usées traitées de France, à Argelès-sur-Mer, qui permettra de réutiliser chaque année 1,3 million de m³ d'eaux usées traitées pour irriguer près de 700 hectares de terres agricoles et de réduire les conflits liés à l'utilisation de l'eau dans cette destination côtière prisée.



EFFICACITÉ RÉSEAU
Renouvellement de contrats majeurs en 2025 avec des objectifs de rendement très ambitieux (86 % et 88,6 %), atteints grâce au déploiement de l'IA (solutions développées avec le BRGM ou la start-up Leak Tracker) pour traquer les fuites en temps réel.



RECHARGE DE NAPPE
Lancement du projet innovant de recharge de l'aquifère Mapocho Alto, où le stockage de 950 millions de litres d'eau excédentaire en hiver permet de constituer une réserve stratégique pour l'été.



Veolia développe des solutions technologiques ou fondées sur la nature afin de répondre aux enjeux de disponibilité et de qualité de la ressource. Le Groupe innove également en matière contractuelle : il promeut les contrats dits « de performance », qui valorisent les actions mises en œuvre pour réduire la consommation d'eau.

PRÉSERVER LA BIODIVERSITÉ SUR LES SITES ET DANS NOTRE CHAÎNE DE VALEUR

Veolia répond aux enjeux liés à la préservation et à la restauration de la biodiversité, tant par son activité même que par ses modes opératoires sur ses sites. Plus largement, la biodiversité est inscrite dans sa politique et ses process. Les activités du Groupe contribuent à préserver les milieux (eau, air, sol) et à réduire au moins 3 des 5 grandes pressions sur la biodiversité identifiées par l'IPBES, et résultant de l'activité de ses clients industriels et municipaux (changement climatique, pollution, surexploitation des ressources naturelles, dont la ressource en eau). Les activités industrielles exercées sur les sites opérés par Veolia peuvent toutefois présenter des impacts environnementaux négatifs, directs ou indirects. Ils sont d'un ordre de grandeur infiniment plus faible que celui lié à la réduction des impacts de ses clients, et dont la maîtrise fait partie de la politique environnementale du Groupe.

Veolia déploie des plans d'action visant à améliorer l'empreinte sur les milieux et la biodiversité des sites dits « sensibles », car situés dans des zones possédant la valeur écologique la plus remarquable. 154 sites ont ainsi été identifiés comme sensibles. L'objectif est d'atteindre un déploiement moyen des plans d'action de 85 % d'ici à 2027. À fin 2025, la progression atteignait déjà 80 %. Le Groupe sensibilise par ailleurs ses parties prenantes internes et externes aux enjeux de la protection des milieux et de la biodiversité, notamment en interne. L'objectif est d'ancrer le changement de culture nécessaire à l'évolution des pratiques opérationnelles à tous les niveaux de décision du Groupe (gestion écologique, infrastructures vertes, etc.).

EN COLOMBIE, LE PARC TECHNOLOGIQUE ENVIRONNEMENTAL D'ANTANAS

Ce parc de 100 hectares concilie traitement des déchets et préservation du vivant. Sur ce site d'enfouissement, 73 hectares sont dédiés à la conservation, s'appuyant sur une pépinière d'espèces endémiques et des corridors biologiques pour restaurer la connectivité écologique. Alliant suivi scientifique par capteurs et inventaires participatifs, le site s'est imposé en 2025 comme un centre de sensibilisation majeur, impliquant étroitement les collaborateurs et les communautés locales dans la protection de la biodiversité.



Pour en savoir plus sur la stratégie biodiversité de Veolia, consultez le Rapport Biodiversité 2024 sur veolia.com.

PROTÉGER LA BIODIVERSITÉ

	Résultats 2024	Résultats 2025	Cible 2027
Taux d'avancement des plans d'action de protection de la biodiversité sur les sites sensibles identifiés	73 %	80 %	85 %
Soit, en nombre de sites couverts		154 pour la période 2024-2027	

Performance sociale

ÊTRE UNE ENTREPRISE ATTRACTIVE, SÛRE ET ÉQUITABLE

La performance globale de Veolia dépend de sa force d'attraction et de fidélisation des talents. Le Groupe attache ainsi une attention particulière à la cohésion et au dialogue social et veille à la promotion de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Ses engagements : donner du sens, accompagner le développement et l'engagement des collaborateurs.

SANTÉ, SÉCURITÉ ET BIEN-ÊTRE

Veolia fait de la santé et de la sécurité des conditions « non négociables » et du « zéro accident » un objectif, doublé d'un levier de performance. Garant de l'intégrité physique et psychique de ses salariés et de ses sous-traitants, le Groupe mesure le taux de fréquence des accidents du travail. Il a atteint 4,11 en 2025, et se rapproche de l'objectif de passer sous 4,1 d'ici à 2027. Ce bon résultat témoigne d'une implication à tous les niveaux de l'organisation, en faveur d'une culture de la santé, de la sécurité et de la prévention des risques professionnels, en particulier sur les entités accidentogènes. La sensibilisation de la population des intérimaires a fait l'objet d'une attention particulière avec le déploiement d'une charte intérim, la mise en place de contrats-cadres avec 2 fournisseurs de référence et la transmission aux entreprises intérimaires d'un e-learning décrivant les attendus sécurité de Veolia, en amont des missions.



Pour en savoir plus sur la performance sociale et sociétale de Veolia, consultez le Rapport de performance sociale et sociétale 2025 sur veolia.com.



CHIFFRES CLÉS

+ de 140 000

visites managériales de sécurité réalisées en 2025

12

Poursuite du déploiement des 12 règles qui sauvent et des 10 standards de management des activités à risque élevé

172 811

salariés de Veolia formés à la santé-sécurité en 2025, soit 79,7 % de l'ETP total, avec en moyenne 12,6 heures de formation santé et sécurité par an par salarié

DIVERSITÉ ET INCLUSION, PILIERS DE LA TRANSFORMATION

Veolia veille à créer un environnement de travail où chaque employé est valorisé, respecté et inclus, indépendamment de son origine ethnique, de son genre, de son orientation sexuelle, de son âge, de son handicap ou de toute autre caractéristique personnelle.
Sa politique diversité et inclusion s'appuie sur des processus RH et managériaux équitables et non discriminants, de l'embauche à la fin de carrière, pour toutes les catégories de personnel.
Le Groupe poursuit également la mise en œuvre de plans d'action en faveur de la mixité et de l'égalité femmes-hommes (attirer et fidéliser, réduire les inégalités salariales, promouvoir et accompagner les carrières des femmes et lutter contre le sexisme et le harcèlement sexuel) : en 2025, la proportion de femmes au sein du comité de direction est de 37,1 %, dépassant l'objectif de 30 %, qui était fixé à l'horizon 2027.
Veolia a par ailleurs franchi une étape importante en mars 2025, avec son premier accord-cadre européen sur la diversité et l'inclusion (D&I). Il constitue une avancée majeure pour les salariés du Groupe, dont la majorité sont des techniciennes, techniciens et des ouvrières et ouvriers. L'accord garantit un socle commun de droits et d'actions pour lutter contre les discriminations, promouvoir l'égalité des chances et créer les conditions d'un engagement durable des équipes. C'est aussi la réaffirmation, par Veolia, de l'importance d'offrir des opportunités égales pour tous.

37,1 %

des postes du comité de direction sont occupés par des femmes

ÊTRE L'EMPLOYEUR DE RÉFÉRENCE DES MÉTIERS DE LA TRANSFORMATION ÉCOLOGIQUE

Veolia donne du sens à l'engagement de ses collaborateurs. Il leur propose ainsi de se former et de développer leurs compétences tout au long de leur vie professionnelle, afin de réaliser des parcours enrichissants :
En 2025, le Groupe a délivré 31 heures de formation par salarié. Ce résultat dépasse l'objectif que Veolia s'est donné à fin 2027, qui est de 30 heures. Selon l'enquête Voice of Resourcers, 84 % des salariés interrogés estiment avoir renforcé leurs compétences en 2025.
Par le biais de la mise en place de la Veolia Academy, qui porte l'offre de formation du Groupe, Veolia répond à plusieurs priorités : la diffusion d'une culture managériale commune, l'acculturation aux enjeux de la transformation écologique, le développement de nouveaux programmes de formation sur les compétences stratégiques nécessaires au succès du programme GreenUp et, enfin, l'amplification du digital learning au service d'une culture apprenante pour tous.
L'acculturation à l'intelligence artificielle générative (GenAI) reste une priorité pour l'académie digitale. En 2025, le plan massif d'acculturation à l'IA générative démarré en 2024 a été poursuivi et amplifié (voir page 32).

VEOLIA CARES : UN SOCLE COMMUN DE PROTECTION SOCIALE

Veolia s'est donné l'ambition d'offrir à l'ensemble de ses salariés des garanties sociales qui les protègent contre les aléas de la vie. Déployé dans toutes les géographies du Groupe depuis le 1er septembre 2023, le programme Veolia Cares est fondé sur 5 piliers : un congé de parentalité, une couverture décès, une couverture santé, un accompagnement des salariés aidants et du temps de bénévolat associatif pour chaque salarié qui le souhaite. Deux ans après son déploiement, le programme a déjà permis les résultats suivants : 17 % des personnes ayant pris un congé maternité (ou de 1er parent) et 28 % des personnes ayant pris un congé paternité (ou de 2e parent) ont bénéficié d'une amélioration. 36 % des personnes indemnisées suite à un décès ont été mieux indemnisées qu'auparavant. Et en 2025, plus de 11 400 salariés se sont impliqués dans des actions de bénévolat.

UN GROUPE ET DES COLLABORATEURS ENGAGÉS : UNE TENDANCE QUI SE CONFIRME

Chez Veolia, l'engagement des collaborateurs se mesure aussi dans la durée. Les résultats 2025 de l'enquête Voice of Resourcers (VoR), le succès du plan d'actionnariat salarié Sequoia et la baisse remarquée du turnover (13,4 % en 2025, contre 13,7 % en 2024) témoignent d'un modèle social fondé sur la confiance, l'association au projet d'entreprise et le partage de la valeur.



D&I, UN ACCORD HISTORIQUE

1er accord D&I signé par Veolia au niveau européen le 26 mars 2025
+de 125 000 salariés couverts dans 17 pays
18 mois de dialogue social impliquant 19 représentants issus de 13 pays européens, en coordination avec l'EPSU, fédération syndicale européenne des services publics
10 orientations clés – mixité, inclusion du handicap, prévention du harcèlement et des violences, équilibre de vie, soutien aux salariés en situation de fragilité…
1 mise en œuvre déclinée localement, suivie par des indicateurs partagés



FORMER LES ACHETEURS

La Procurement Academy est une nouvelle initiative, lancée en 2025, pour accompagner le développement des compétences techniques et comportementales des professionnels de la filière achats, afin de les préparer aux évolutions et à la complexité croissante du métier. Tous les nouveaux collaborateurs de toutes les business units y sont intégrés. L'académie constitue un levier essentiel pour réussir la transformation organisationnelle engagée au sein de cette filière, tout en renforçant l'expertise et l'agilité des équipes face aux enjeux du marché.

Avec 9,35 % du capital détenus fin 2025 (9,2 % en 2024), 160 000 salariés et ex-salariés sont aujourd'hui le premier bloc d'actionnaires du Groupe. C'est un record historique du programme d'actionnariat salarié de Veolia, Sequoia (44,9 % de taux de souscription, dans 56 pays). Cet attachement confirmé au projet collectif se reflète également dans les résultats de Voice of Resourcers. Là aussi, le taux de participation progresse régulièrement, avec 84 % en 2025 (vs 81 % en 2024). Les indicateurs d'engagement se maintiennent à un niveau élevé et stable depuis plusieurs années, avec 87 % à 89 % de salariés satisfaits entre 2021 et 2025.

« Chez Veolia, l'engagement est une confiance à long terme qui se cultive en disant ce que l'on fait et en faisant ce que l'on dit. C'est pourquoi la politique RH s'attache prioritairement à prendre soin de nos 216 000 collaborateurs : la sécurité avant tout, un actionnariat salarié fort et un investissement massif dans la formation pour que chacun devienne un acteur de la transformation écologique. »

Isabelle Quainon
Directrice des ressources humaines de Veolia

VOICE OF RESOURCERS 2025 : UN COLLECTIF FIER DE TRAVAILLER CHEZ VEOLIA

88 %
des collaborateurs se sentent engagés dans leur travail

86 %
sont fiers de travailler chez Veolia

93 %
se sentent utiles dans leur travail

82 %
sont confiants dans la capacité du Groupe à atteindre son ambition de devenir le champion mondial de la transformation écologique

79 %
connaissent le programme GreenUp

88 %
connaissent la raison d'être de Veolia

Performance sociétale

APPORTER AUX TERRITOIRES DES SERVICES ESSENTIELS SÛRS ET RÉSILIENTS

La transformation écologique, c'est agir pour concilier progrès humain et protection de l'environnement. Veolia s'engage à travers de nombreuses actions pour donner accès aux services essentiels aux populations qui en sont le plus éloignées. Le Groupe s'investit également en faveur de relations commerciales responsables et durables avec ses fournisseurs et ses sous-traitants.

FAVORISER L'ACCÈS DES POPULATIONS VULNÉRABLES

Veolia favorise la mise en place de dispositifs d'aide à l'accès aux services essentiels pour les populations les plus vulnérables. Le maillage territorial ainsi que sa proximité avec les enjeux locaux constituent pour le Groupe une opportunité de développer des services adaptés aux contextes spécifiques. Plus largement, il peut mener des actions de solidarité, d'aide au développement ou d'intervention d'urgence au profit des populations vulnérables.
Ces dispositifs inclusifs peuvent être d'ordre financier pour soutenir les consommateurs en difficulté (tarification sociale, aides au paiement de la facture...), ou d'ordre technique pour favoriser l'accès des personnes éloignées et non desservies (kiosques à eau, distribution par camions-citernes, programme de branchements sociaux, collecte des déchets à moto électrique...). En 2025, 9,2 millions d'habitants en ont bénéficié pour toutes les activités du Groupe (eau, énergie et déchets). En soutien aux objectifs visés par la conférence de l'ONU sur l'eau de mars 2023, Veolia s'est engagé à consacrer 1,5 milliard de dollars à l'accès à l'eau et à l'assainissement dans le monde.

Pour en savoir plus sur la performance sociale et sociétale de Veolia, consultez le Rapport de performance sociale et sociétale 2025 sur veolia.com

ASSURER LA CONTINUITÉ DE SERVICE POUR TOUS

Veolia met en œuvre des solutions locales pour assurer à ceux qui en ont besoin, un accès constant aux services essentiels pour des raisons médicales. Dans le cadre de ses activités municipales de collecte et de traitement des déchets au Royaume-Uni, Veolia propose, par exemple, un service d'aide à la collecte aux personnes qui ne peuvent pas sortir leurs poubelles en raison d'un handicap ou d'un problème de santé. En 2025, plus de 69 600 ménages en ont bénéficié.

LA FONDATION VEOLIA, AU SERVICE DE LA SOLIDARITÉ ET DU DÉVELOPPEMENT

Depuis plus de 20 ans, la fondation Veolia intervient dans trois domaines : l'urgence humanitaire et l'aide au développement ; la protection de l'environnement et de la biodiversité ; l'accompagnement vers l'emploi et le lien social.
En 2025, elle a inauguré le lancement de hubs régionaux pour intervenir plus efficacement et de manière plus durable auprès des populations en situation de vulnérabilité. L'enjeu est d'améliorer la réactivité et l'efficacité des interventions en s'appuyant sur du matériel et un nombre croissant de collaborateurs formés aux urgences et crises extrêmes. À ce titre, de nouveaux collaborateurs ont été formés à la mise en œuvre opérationnelle des unités mobiles de potabilisation de l'eau, les Aquaforces. Conçues spécifiquement pour le secteur humanitaire, ces unités permettent de produire de l'eau potable pour 2 000 à 15 000 personnes en quelques heures.





UN PRIX DU PUBLIC POUR LES 20 ANS DE LA FONDATION VEOLIA

Depuis 2006, la fondation Veolia récompense chaque année deux livres remarquables sur les questions environnementales. Objectif : soutenir, encourager et promouvoir les écrivains et les maisons d'édition qui contribuent à sensibiliser le grand public aux enjeux majeurs de la planète.
À l'occasion des 20 ans de son Prix du livre environnement, la fondation Veolia a créé un prix du public à l'automne 2025. Plus de 2 200 votants ont participé et élu *Géoconscience,* de Maxime Blondeau, livre environnement de l'année.

DONNER ACCÈS À DES SERVICES ESSENTIELS

110 millions

de personnes desservies en eau potable en 2025

97 millions

de personnes raccordées en assainissement

42 millions

d'habitants bénéficiaires d'un service de collecte des déchets ménagers pour le compte de collectivités locales



ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ : DES LIENS DURABLES AVEC LES FOURNISSEURS

Comme énoncé dans sa raison d'être, Veolia s'engage à contribuer au développement et au progrès de la société. De par le poids et l'étendue de sa chaîne d'approvisionnement, le Groupe peut jouer un rôle d'entraînement éminemment positif auprès de cette dernière. À cette fin, Veolia entend promouvoir des relations commerciales responsables et durables avec ses fournisseurs et sous-traitants.

ÊTRE ATTENTIF AU RESPECT DE L'ÉTHIQUE ET DE LA CONFORMITÉ

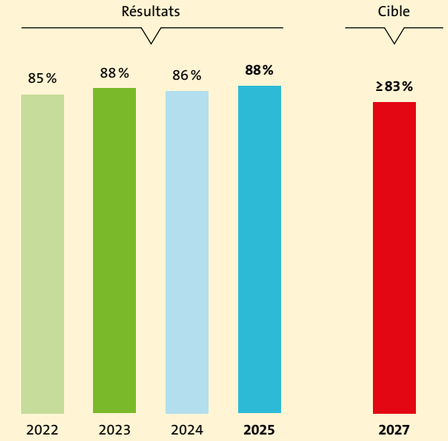
Le comité d'éthique de Veolia a pour mission de s'assurer de la bonne application des valeurs du Groupe, déclinées dans le guide éthique et son annexe, le code de conduite anticorruption. Y sont énoncées les valeurs spécifiques de Veolia ainsi que les règles de conduite qui en découlent, qui forment le socle de la performance plurielle.

Par ailleurs, le Groupe dispose d'un outil d'alerte éthique permettant la saisine directe du comité d'éthique par tout collaborateur ou tiers suspectant le non-respect des valeurs et règles de conduite énoncées dans le guide éthique et dans le code de conduite anticorruption.

PRÉVENIR LA CORRUPTION, LES PRATIQUES ANTICONCURRENTIELLES ET LA FRAUDE

La direction de la conformité anime un réseau de responsables couvrant le périmètre Groupe, avec pour mission d'y infuser la culture de la conformité. À ce titre, elle contribue à la réalisation de la cartographie des risques de corruption du Groupe, et veille à l'application des normes internes visant à prévenir les pratiques contraires aux valeurs de conformité de Veolia. La direction assure également la formation des collaborateurs à la prévention de la corruption, des pratiques anticoncurrentielles et de la fraude – 42 520 collaborateurs formés en 2025 –, au moyen de programmes obligatoires en ligne.

POURCENTAGE DE RÉPONSES POSITIVES À LA QUESTION : « LES VALEURS DE VEOLIA ET L'ÉTHIQUE SONT APPLIQUÉES DANS MON ENTITÉ. »



Source : enquête interne Voice of Resourcers 2022-2025.

Performance économique et financière

UNE ANNÉE CHARNIÈRE ET DES RÉSULTATS RECORDS

Porté par le dynamisme de son programme stratégique GreenUp, Veolia affiche en 2025 des résultats dépassant l'ensemble de ses objectifs. Le Groupe démontre la force de son modèle unique, alliant ancrage multilocal et technologies de pointe, pour conjuguer rentabilité exceptionnelle, résilience et accélération de son profil de croissance à l'international.



LES OBLIGATIONS VEOLIA, UNE VALEUR SÛRE

En janvier 2026, Veolia a réussi une levée historique de 2,5 milliards d'euros sur le marché obligataire (tranches à 5, 8 et 12 ans). L'opération a généré une demande record dépassant les 10,5 milliards d'euros. Cette sursouscription exceptionnelle illustre la pleine confiance des investisseurs dans la solidité financière du Groupe. Elle valide également sa stratégie de croissance internationale, portée par le programme GreenUp et la récente acquisition de Clean Earth.

UNE DYNAMIQUE DE CROISSANCE ET DE RENTABILITÉ EXCEPTIONNELLE

Dans un environnement macroéconomique et géopolitique complexe, Veolia prouve une nouvelle fois sa résilience et sa capacité d'exécution. En 2025, le Groupe a généré un chiffre d'affaires de 44 396 millions d'euros. La croissance organique s'établit à + 2,8 % à périmètre et change constants et excluant les prix de l'énergie par rapport à 2024, tirée par la forte progression des activités Eau (+ 3,5 % à périmètre et change constants) et Énergie (+ 3,0 % à périmètre et change constants et hors prix de l'énergie), ainsi que par la bonne résistance du métier Déchets (+ 1,4 % à périmètre et change constants).
Mais c'est sur le plan de la performance opérationnelle que le Groupe a franchi un cap. L'EBITDA atteint un niveau record de 7 050 millions d'euros, signant une hausse de + 6,3 % à périmètre et change constants par rapport à 2024, bien au-delà de la fourchette cible de + 5 % à + 6 % fixée en début d'année. Ce résultat s'accompagne d'une amélioration significative du taux de marge, qui progresse de + 70 points de base pour s'approcher des 16 %.
Ce puissant levier opérationnel s'explique par une stricte discipline financière, des effets de prix favorables et des plans d'optimisation particulièrement efficaces. Les gains d'efficacité générés atteignent 399 millions d'euros en 2025, dépassant l'objectif annuel de 350 millions d'euros, dont près d'un quart provient désormais du digital et de l'intelligence artificielle. Par ailleurs, l'année 2025 vient couronner de succès l'intégration de Suez : 100 millions d'euros de synergies supplémentaires ont été réalisés, portant le total à 534 millions d'euros sur la période 2022-2025, un chiffre supérieur aux ambitions initiales du Groupe.

L'ACCÉLÉRATION RÉUSSIE DU PROGRAMME GREENUP

Les résultats 2025 valident sans équivoque les choix stratégiques du plan GreenUp. Les activités boosters (technologies de l'eau, déchets dangereux, bioénergies), qui répondent aux enjeux critiques de décarbonation, de dépollution et de régénération des ressources, ont joué leur rôle de moteur de croissance. Elles progressent de + 4,3 % à périmètre et change constants, hors prix de l'énergie (et même de + 8 % en incluant les acquisitions ciblées), soit près de deux fois plus vite que les activités socles (« strongholds ») telles que l'eau municipale ou les déchets solides, qui ont pour leur part confirmé leur grande résilience (+ 2,2 % à périmètre et change constants, hors prix de l'énergie).
Cette stratégie de valeur ajoutée se traduit financièrement : l'EBIT courant bondit de + 8,9 % [1] à périmètre et change constants pour atteindre 3 740 millions d'euros, propulsant le résultat net courant part du Groupe à 1 643 millions d'euros, en hausse de + 9,1 % à change constant. Enfin, l'objectif de retour sur capitaux employés (ROCE), indicateur clé de l'efficacité du capital alloué, a été atteint avec 2 ans d'avance sur le plan, porté par la forte progression de l'EBIT. Il s'établit à 9,4 % après impôts, son plus haut niveau historique.

UN PORTEFEUILLE TRANSFORMÉ POUR CAPTER LA DEMANDE MONDIALE

L'exercice 2025 s'inscrit comme une année charnière dans la réorientation du portefeuille du Groupe. Au total, 25 % des capitaux employés de Veolia auront été réorientés pendant le plan GreenUp vers des activités plus technologiques et créatrices de valeur.
Veolia a ainsi résolument relancé sa dynamique de croissance externe avec deux opérations majeures, particulièrement structurantes pour son profil international. D'une part, l'acquisition des intérêts minoritaires dans les Technologies de l'eau, conférant au Groupe la pleine propriété de cette activité leader générant 5 milliards d'euros de revenus. D'autre part, l'acquisition de Clean Earth aux États-Unis, qui positionne d'emblée Veolia comme un acteur majeur sur le marché en très forte croissance des déchets dangereux nord-américain.
Parallèlement à cette stratégie d'acquisitions ciblées, l'ancrage international du Groupe démontre également sa forte vitalité : la croissance organique s'accélère avec une progression très soutenue des géographies Amériques, Asie-Pacifique et Afrique et Moyen-Orient (+ 4,1 % à périmètre et change constants sur l'année).

SOLIDITÉ FINANCIÈRE

La vitalité opérationnelle de Veolia s'accompagne d'une excellente génération de trésorerie. Le free cash flow net continue de progresser et s'établit à un niveau très solide de 1 178 millions d'euros, après un effort d'investissement soutenu (3 855 millions d'euros d'investissements industriels nets), ciblé prioritairement sur la croissance, la décarbonation et les capacités de traitement des déchets dangereux. Il permet de financer la distribution de dividendes, dont la croissance est en ligne avec celle du résultat net courant.
La structure financière du Groupe reste donc particulièrement robuste. L'endettement financier net est parfaitement maîtrisé, à 19 657 millions d'euros [1], avec un levier financier s'établissant à 2,79x, soit bien en deçà du plafond cible de 3x. Au vu de ces résultats, le conseil d'administration a proposé à l'assemblée générale du 23 avril 2026 le versement d'un dividende en hausse, fixé à 1,50 euro par action au titre de l'exercice 2025 [2]. Ce retour attractif pour les actionnaires sera combiné à un rachat d'actions consacré au succès du plan d'actionnariat salarié.

(1) Hors PPA Suez (Purchase Price Allocation).
(2) Sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale de Veolia du 23 avril 2026.

« Les résultats 2025 sont au-dessus de nos objectifs, à bien des égards : tout d'abord, une forte amélioration de notre performance opérationnelle conduisant à une marge d'EBITDA proche de 16 % ; un solide levier opérationnel, permettant une augmentation du résultat net courant à un rythme plus élevé ; une forte génération de cash et une création de valeur supérieure à nos attentes ; enfin, l'achèvement du plan de synergies Suez supérieur aux attentes, grâce à un pilotage serré. Nous abordons l'année 2026 dans de très bonnes conditions. »

_____ **Emmanuelle Menning,**
Directrice générale adjointe en charge des finances

NOUVEAUX DÉVELOPPEMENTS BUSINESS, L'INNOVATION AU SERVICE DES TERRITOIRES

L'année 2025 a été marquée par d'importants succès commerciaux mondiaux illustrant le positionnement unique de Veolia. Aux États-Unis, en complément de l'acquisition de Clean Earth, le Groupe a renforcé ses capacités de traitement des déchets dangereux via l'intégration de plusieurs plateformes spécialisées (biologiques, radioactives et liées aux semi-conducteurs). En Arabie saoudite, Veolia pilotera un projet de recyclage d'eau industrielle (500 M$) dans le plus grand complexe pétrochimique du Moyen-Orient. Au Chili, le Groupe opérera une usine de dessalement pionnière, alimentée à 100 % par des énergies renouvelables, tandis qu'au Royaume-Uni et en France (à Béziers), d'importants contrats de gestion de l'eau et des déchets ont été remportés, confirmant la pertinence de l'offre locale de Veolia.

CHIFFRES CLÉS

44 396 M€
de chiffre d'affaires (+ 2,8 % à périmètre et change constants et excluant les prix de l'énergie)

7 050 M€
d'EBITDA (+ 6,3 % à périmètre et change constants)

3 740 M€
d'EBIT (+ 8,9 % à périmètre et change constants)

1 643 M€
de résultat net courant part du Groupe (+ 9,1 % à change constant) [1]

1 178 M€
de free cash flow net

9,4 %
de ROCE après impôts

Résultats de la taxonomie en 2025

PRÈS DE LA MOITIÉ DU CA ET DES CAPEX ALIGNÉS

L'attente en matière d'investissements dans la transformation écologique est considérable. En effet, une majorité de la population mondiale (66 %) est d'avis que les coûts engendrés par l'inaction écologique seraient bien plus importants que le coût financier des mesures de décarbonation et de dépollution [1].

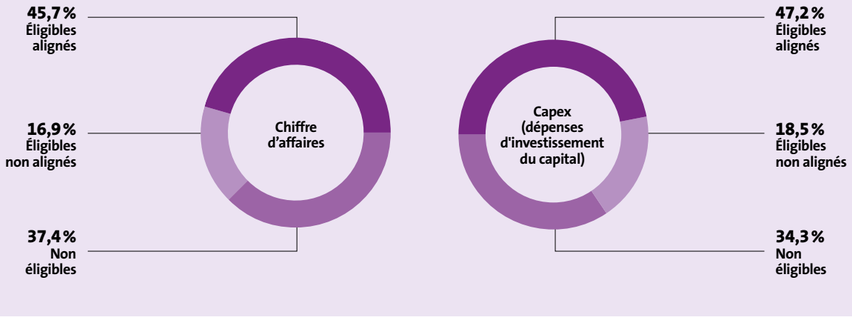


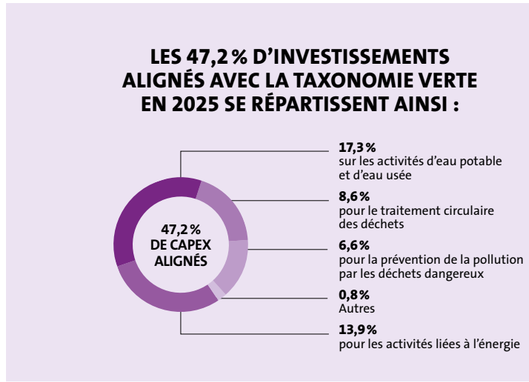
Aux entreprises, donc, d'adapter leur business model vers des contributions positives à la transition écologique. Pour les y aider, la taxonomie verte définit les activités durables qui apportent de telles contributions. Pour Veolia, cette classification apporte une reconnaissance normée des impacts positifs générés par ses activités. **En 2025, l'alignement du portefeuille d'activités de Veolia a continué à progresser,** passant de 44 % de CA aligné en 2024 à 45,7 % en 2025.

Rappelons que l'alignement correspond aux activités qui respectent deux conditions : figurer parmi les activités potentiellement très contributives à l'environnement définies par la taxonomie verte de l'UE (« éligibilité »), et satisfaire aux exigeants critères de performance environnementale propres à chaque activité et portant sur l'ensemble des axes (climat, eau, pollution, économie circulaire, biodiversité).

Cela est d'autant plus remarquable que le ratio entre le chiffre d'affaires aligné et le chiffre d'affaires éligible a lui aussi progressé : 73 % de l'assiette d'activités éligibles en 2025 a été évaluée comme étant alignée, contre 71 % en 2024, ce qui traduit les bonnes pratiques opérationnelles de Veolia dans sa large gamme d'activités et sur l'ensemble du globe.

Dans le même temps, **47,2 % des Capex de Veolia, autrement dit ses dépenses d'investissement, se sont avérés alignés, traduisant les efforts faits par le Groupe pour investir en priorité sur des projets contributifs à la décarbonation, à la dépollution, ou au recyclage.**





La liste des activités éligibles définie par l'Union européenne est susceptible d'évoluer pour intégrer d'autres activités de Veolia tels le traitement avant rejet des eaux usées industrielles, le stockage de certains déchets dangereux et la valorisation énergétique des déchets non recyclables.

Parmi les 37,4 % d'activités non éligibles, plus de 20 % sont aujourd'hui considérées comme « neutres », sans impact environnemental majeur direct reconnu par la taxonomie. Il s'agit notamment de services élémentaires rendus par Veolia à des clients municipaux ou industriels dans le domaine de l'eau, par exemple, quand Veolia est prestataire de services pour le compte d'opérateurs tiers, sans être lui-même opérateur de réseaux ou d'usines de traitement.

Enfin, le reste des activités non éligibles concerne notamment la collecte non sélective de déchets, la valorisation énergétique des déchets non dangereux ou encore le stockage de déchets non dangereux. Exclues des financements prioritaires de la transformation écologique, ces activités sont pourtant une priorité d'investissement dans certains pays du monde, encore sous-équipés. Cette vision, justifiée par des raisons de sélectivité des investissements autour des meilleures pratiques souhaitées par l'UE, écarte ainsi des activités néanmoins utiles à la bonne marche des services environnementaux et dont le niveau de performance opérationnelle impacte directement les leviers du changement climatique et de la préservation de l'environnement.

(1) Résultats de la 2de édition du Baromètre de la transformation écologique Veolia x Elabe (avril 2024).



VEOLIA : ENTREPRISE ESG DE RÉFÉRENCE

Année après année, Veolia publie des reportings conformes aux attentes en matière climatique de la TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures). En mars 2026, le Groupe a publié son premier rapport dédié au reporting d'impact sur la nature, issu des travaux de la Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD), qui pose un référentiel commun aux entreprises émettrices et aux investisseurs pour l'évaluation des politiques vis-à-vis de la nature.

C'est justement parce qu'il est régulièrement distingué dans les indices boursiers de durabilité les plus sélectifs et par les organismes de notation ESG réputés pour la qualité de leur analyse que le groupe Veolia contribue activement à l'évolution des méthodologies utilisées. À commencer par leur degré de pertinence, grâce à une prise en compte plus fine des enjeux spécifiques du secteur d'activité de l'entreprise.

INCLUSION DANS LES PRINCIPAUX INDICES BOURSIERS DE DURABILITÉ

- FTSE4Good
- Dow Jones Best-in-Class Monde et Europe (anciennement DJSI) (1)
- CAC 40 ESG

DISTINCTION PAR LES AGENCES DE NOTATION LES PLUS RÉPUTÉES

- **S&P Global**
  80/100, 5e des Multi and Water Utilities (1)
- **ISS ESG**
  Distinction « Prime », 1er décile des Multi-Utilities, B (2)
- **EcoVadis**
  82/100, 98e percentile, par rapport à toutes les entreprises évaluées et dans le Top 1 % du secteur Water collection, treatment and supply (3)
- **CDP Climate Change 2025**
  Distinction « Leadership », score A
- **CDP Water Security 2025**
  Distinction « Leadership », score A

UN IMPACT DIRECT SUR 13 DES 17 ODD DE L'ONU

ODD liés aux activités du Groupe



ODD liés à l'organisation et à la conduite « responsables » du Groupe



L'ODD 17, un levier pour l'atteinte des autres ODD



(1) CSA score au 23 décembre 2025.
(2) Au 22 septembre 2025.
(3) Au 29 juillet 2025.

RETROUVEZ NOS PUBLICATIONS SUR VEOLIA.COM



Document d'enregistrement universel 2025



Rapport de performance sociale et sociétale 2025



Rapport Climat 2024



Rapport Biodiversité 2024



Plan de vigilance 2025

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

Sponsor : secrétaire général du Groupe.
Copilotage : direction de la communication et direction de la performance plurielle et du développement durable.

Directeur de la communication : Laurent Obadia.
Direction éditoriale et pilotage : Armelle Perrin-Guinot, Fanny Demulier, Vanessa Filhol, Arthur Thoux, Romain Gouloumès.
Iconographie : Laure Duquesne.
Crédits photo : Laurent Berry, Sylwester Ciszek, Cédric-Olivier Martin, Shin Takahashi, Marie Valignat, Scott Wagner.
Médiathèque Veolia : Salah Benacer, Martin Colombet / Fisheye, Christophe Daguet, Alexis Duclos, Alexandre Dupeyron, Rodolphe Escher, Boby / Fisheye, Olivier Guerrin, Karl Jeffs, Stéphane Lavoué, Rodolphe Lebois, Christophe Majani D'Inguimbert, Francois Moura, Phillip Simpson / Sassy+, Jérôme Sevrette/ANDIA, Gilles Vidal / MAD Production, Médiathèque VEOLIA ES Limited / Chris George, Veolia Technologies for Energy & Veolia Global Engineering Center (VGEC), DNA Architects, ACT Australia.
Getty Images : Tuul & Bruno Morandi /The Image Bank, Peter Harrison/ Stone ; Karl Hendon/Moment, Kemal Yildirim/ E+, Nirian/ iStock, CRMacedonio/Moment, halbergman/ E+.

Création et réalisation : HAVAS Paris

Impression : STIPA.

MIXTE
Papier | Pour une gestion forestière responsable
FSC® C016870

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



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