

Comptes annuels 2017

Philippe Capron

2017 : des résultats nettement supérieurs aux attentes, marqués par la forte croissance du CA

- ▶ **Forte hausse du Chiffre d'affaires : +4,9% à change constant et +3,5% en organique, en amélioration en France et en forte croissance hors de France**
- ▶ **Des résultats supérieurs aux attentes, en nette accélération au 2^{ème} semestre**
- ▶ **Nouvelle progression de la rentabilité du Groupe : ROCE de 8,4% après impôt**
- ▶ **Poursuite d'une importante génération de free cash flow, malgré la hausse des investissements de développement**
- ▶ **Un bilan très solide, avec un taux d'endettement de 2,4 fois**

2017 : des résultats nettement supérieurs aux attentes, marqués par la forte croissance du CA

<i>En M€</i>	2016 retraité ⁽¹⁾	2017	Δ <i>En courant</i>	Δ à change constant vs. 2016
Chiffre d'affaires	24 187	25 125	+3,9%	+4,9% ⁽²⁾
EBITDA	3 219	3 284	+2,0%	+2,7%
EBIT courant⁽³⁾	1 460	1 519	+4,1%	+5,3%
Résultat net courant part du Groupe	597	623	+4,4%	+6,1%
Résultat net part du Groupe	383	402		
Free Cash Flow Net⁽⁴⁾	940	655		
Endettement financier net	7 812	7 841		

(1) Proforma IFRS 5 et y compris IFRIC 12

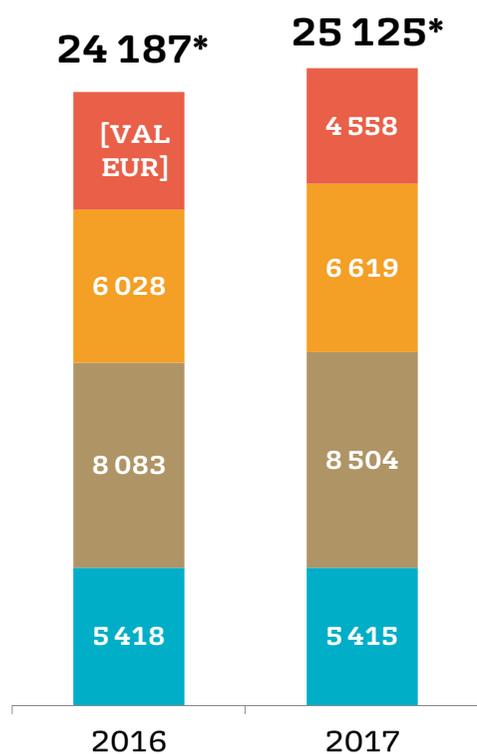
(2) +3,5% à périmètre et changes constants

(3) Y compris quote-part de résultat net courant des co-entreprises et entreprises associées dans le prolongement des activités du Groupe (hors Transdev, qui n'est plus dans le prolongement des activités du Groupe)

(4) Le free cash-flow net correspond au free cash-flow des activités poursuivies i.e. somme de l'EBITDA, des dividendes reçus, de la capacité d'autofinancement financière, de la variation du besoin en fonds de roulement opérationnel moins les investissements industriels nets, les frais financiers nets, les impôts versés, les charges de restructuration, les autres charges non courantes, et les dépenses de renouvellement.

Chiffre d'affaires par géographie : Amélioration en France, Accélération hors de France, et Stabilisation des Activités mondiales

Chiffre d'affaires en M€



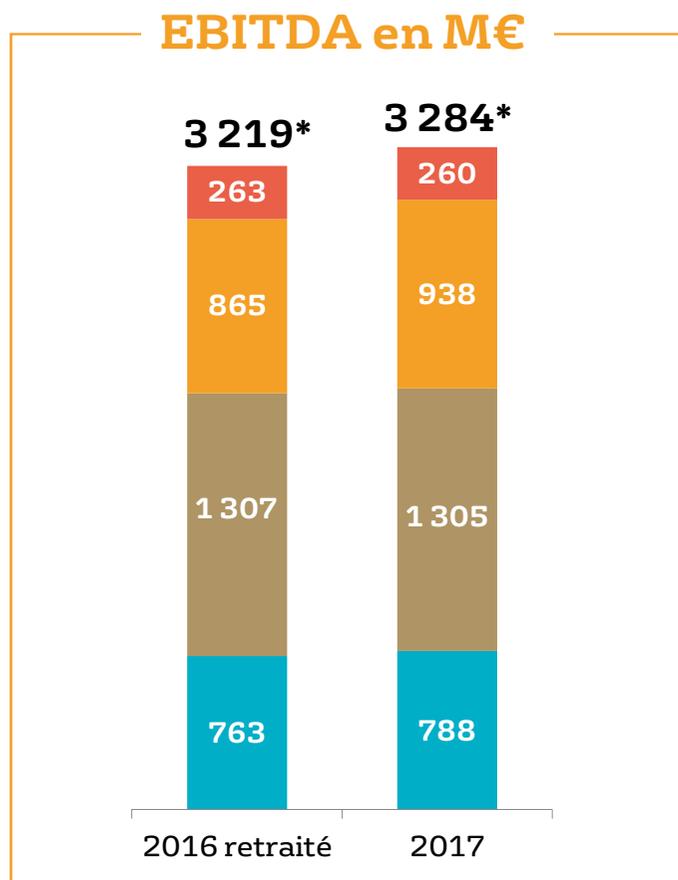
Variation vs. 2016		Var. en courant	Var. à change constant
	France	-0,1%	-0,1%
	Europe hors France	+5,2%	+6,4%
	Reste du Monde	+9,8%	+11,6%
	Activités mondiales	-1,5%	-0,4%
Total		+3,9%	+4,9%

* Y compris Autres : 32M€ en 2016 et 29 M€ en 2017

Chiffre d'affaires : dynamique très favorable tout au long de l'année, avec une accélération au T4

Var. à change constant vs. 2016	1 ^{er} trimestre	2 ^{ème} trimestre	3 ^{ème} trimestre	4 ^{ème} trimestre
France	-1,5%	-0,4%	-0,3%	+1,9%
Europe hors France	+7,2%	+4,4%	+8,1%	+6,1%
Reste du Monde	+11,8%	+10,8%	+9,4%	+14,2%
Activités mondiales	-3,2%	+1,7%	-2,7%	+1,9%
TOTAL	+4,5%	+4,4%	+4,3%	+6,3%

EBITDA en progression de 2,7% à change constant : Poursuite de l'amélioration de nos performances opérationnelles



Variation vs. 2016		Var. en courant	Var. à change constant
	France	+3,3%	+3,3%
	Europe hors France	-0,2%	+0,3%
	Reste du Monde	+8,5%	+10,1%
	Activités mondiales	-1,1%	-0,6%
Total		+2,0%	+2,7%

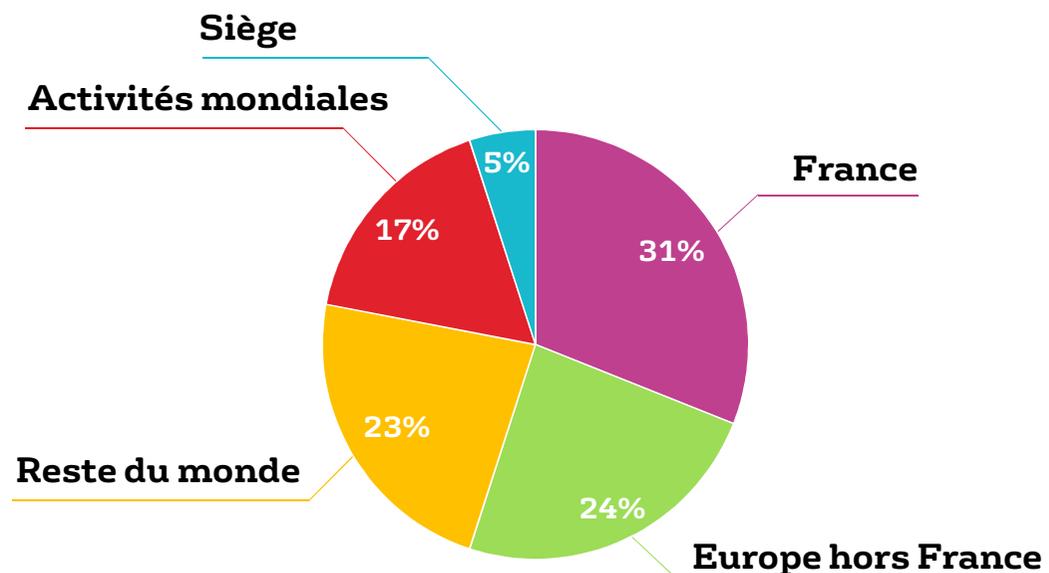
* Y compris Autres : 21M€ en 2016 et -7M€ en 2017

Des plans d'économies ambitieux et durables 255M€ réalisés en 2017

Plan d'économies 2016-2018

Impact EBITDA (M€)	Objectif Cumulé Révisé 2016-2018	Objectif 2017	Réalisation 2017
Gains	800	250	255

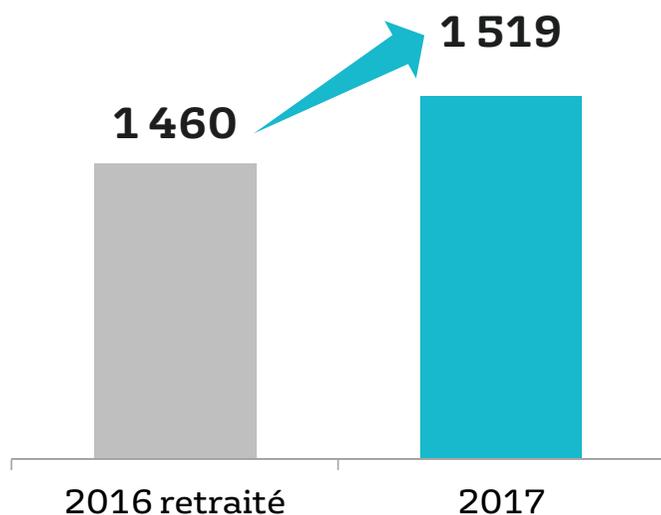
Economies 2017 : 255M€



Des résultats courants en forte hausse

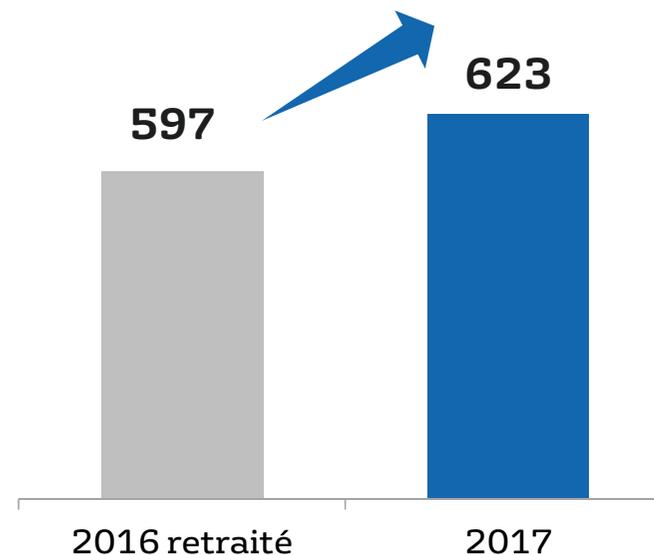
EBIT courant (en M€)

+5,3% à change constant



Résultat net courant (en M€)

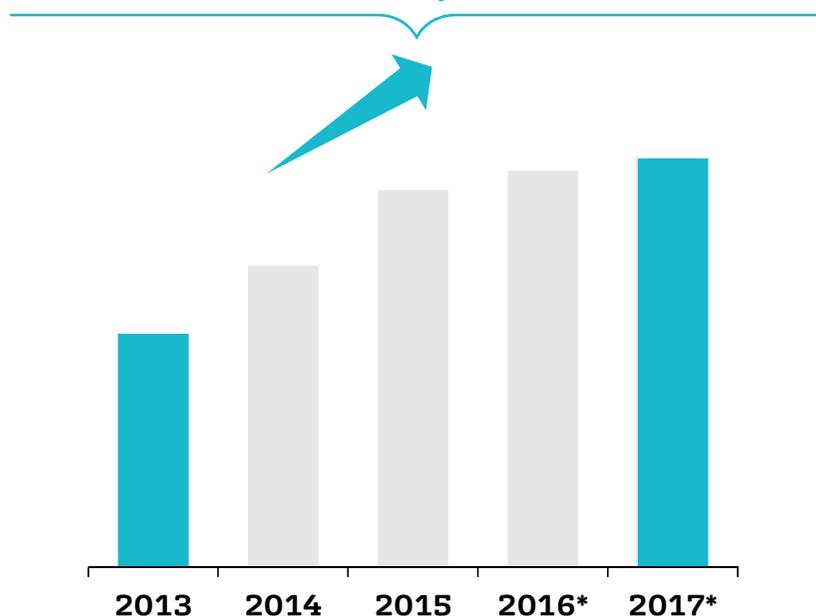
+6,1% à change constant
+7,3% hors plus-values



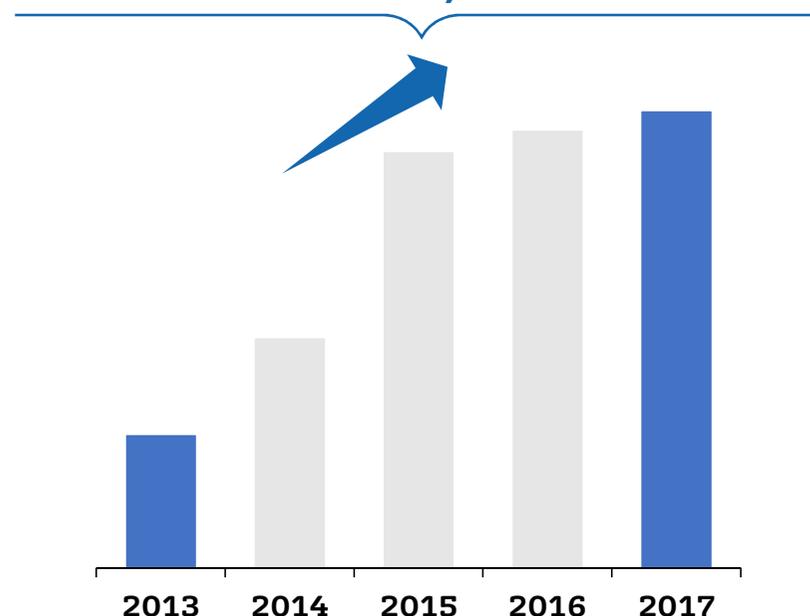
2014-2017

4 années de forte croissance des résultats et du FCF

EBIT Courant 2014-2017 :
+15% / an



RN Courant 2014-2017 :
+36% / an



Free Cash Flow Net cumulé après capex de croissance 2014-2017: 2,8Mds€

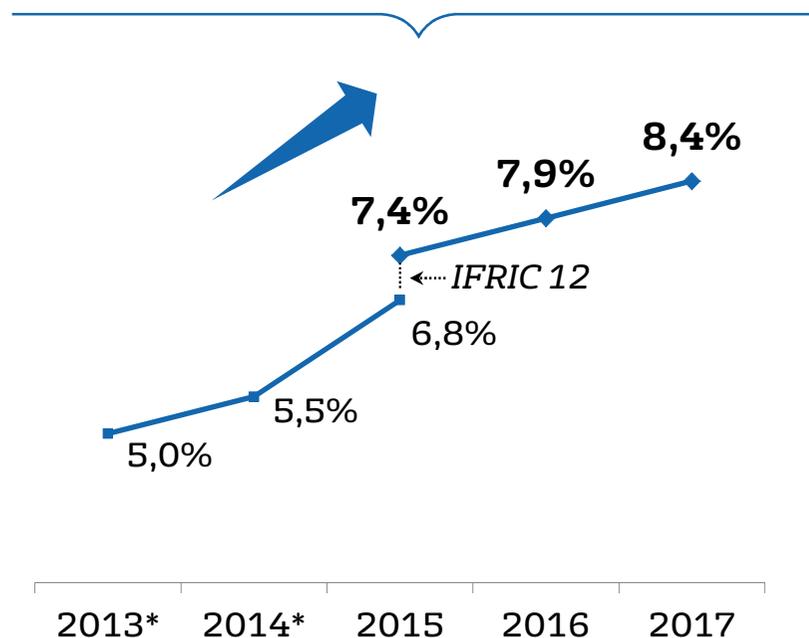
- ~ 80% consacrés aux dividendes
- ~20% aux investissements financiers nets des cessions

* hors impact IFRIC 12 : données comparables

Forte progression de la rentabilité du Groupe

Rappel Coût Moyen
Pondéré du Capital
Groupe en Euro :
5,8%

ROCE après impôt



- ▶ **ROCE après impôts** = EBIT Courant y-c. quote-part de résultat net dans les entités mise en équivalence - charge d'impôt courante sur les sociétés / Capitaux employés moyens y compris actifs financiers opérationnels et y-c participations dans les co-entreprises et les entreprises associés

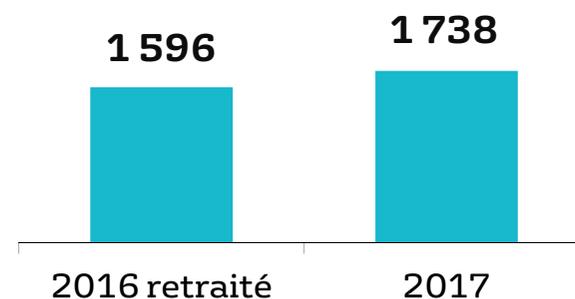
* Calculé selon l'ancienne méthode sur la base du résultat des opérations net et avant IFRIC12

Une exploitation fortement génératrice de trésorerie

▶ Investissements industriels en hausse de 9%

- Investissements de maintenance de 822M€, soit 3,3% du CA, stables par rapport à 2016
- Investissements de croissance de 916M€, contre 799M€, en forte croissance dans le Reste du Monde, en lien avec les développements commerciaux

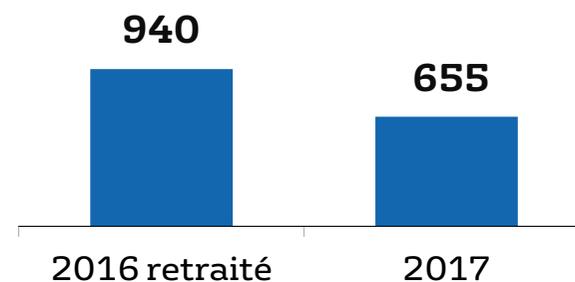
Investissements industriels bruts (M€)



▶ Free Cash Flow net de +655M€ (après tous les investissements de croissance et les charges de restructuration)

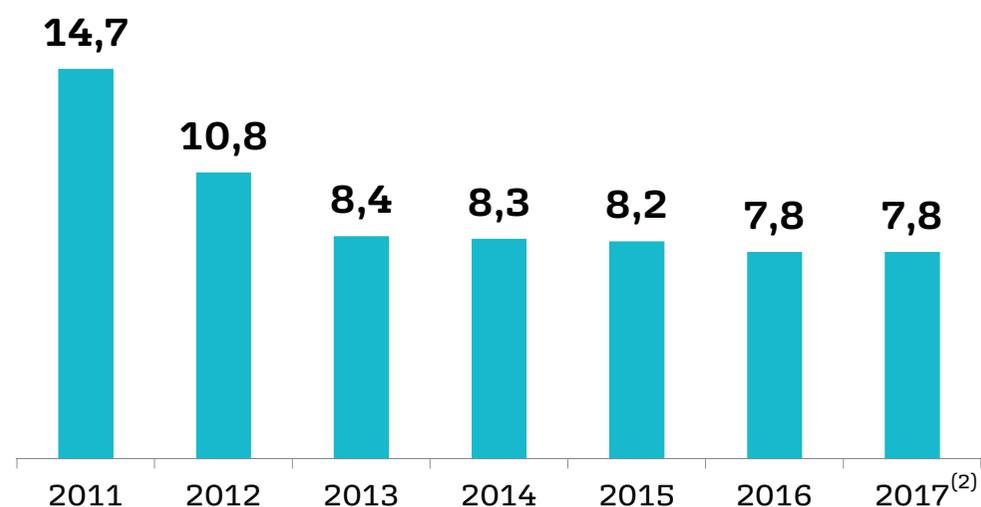
- Hausse de l'EBITDA de 86M€ à change constant
- Nouvelle réduction du BFR (+112M€) en dépit de la hausse du CA
- Hausse des investissements nets de 138M€

Free Cash Flow Net (M€)

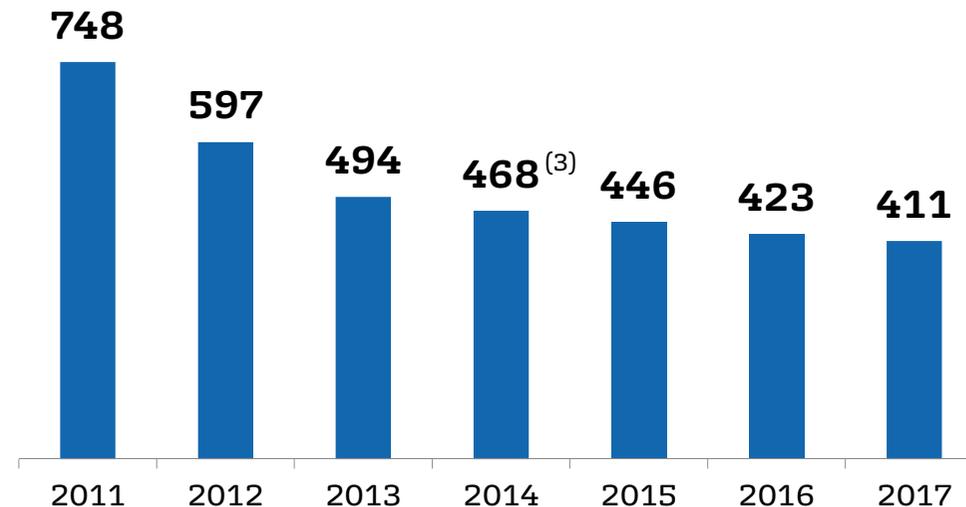


Une dette stable et des coûts financiers à nouveau réduits

Endettement Financier Net (EFN) de clôture (Md€)



Coût de l'EFN⁽¹⁾ (M€)



(1) Coût EFN retraité : Frais Financiers hors activités non poursuivies et rachat de souches

(2) Y compris effet de change positif de 271M€

(3) 494M€ en données Proforma en 2014

Perspectives 2018-2019

▶ Objectifs 2018 (à change constant) :

- *Poursuite d'une croissance soutenue du chiffre d'affaires*
- *Croissance de l'EBITDA supérieure à celle de 2017*
- *Réductions de coûts supérieures à 300M€*

▶ Objectifs 2019⁽¹⁾ :

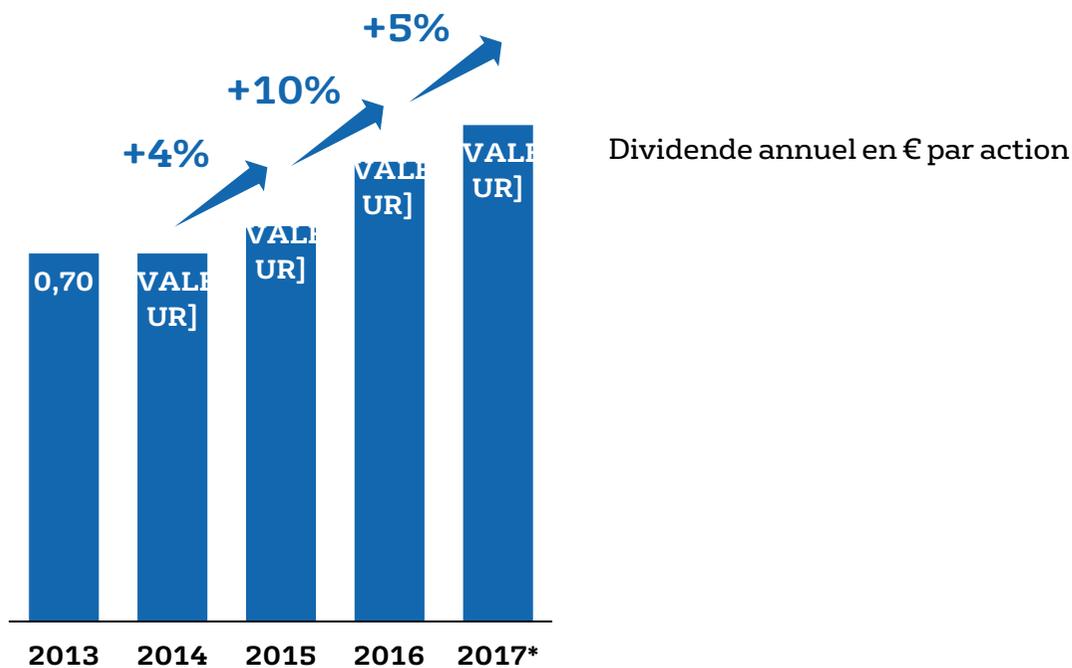
- *Poursuite de la croissance du chiffre d'affaires et plein effet des économies*
- *EBITDA compris entre 3,3 et 3,5 Mds€ (hors IFRIC 12) soit ~ entre 3,5 et 3,7Mds€ yc IFRIC12*

▶ Croissance du dividende en ligne avec celle du résultat net courant

(1) A change constant (base fin 2016)

Politique de distribution

- ▶ **Dividende 2018 au titre de 2017 en hausse de 5% : 0,84€ par action payé en cash, soit +20% en 3 ans**

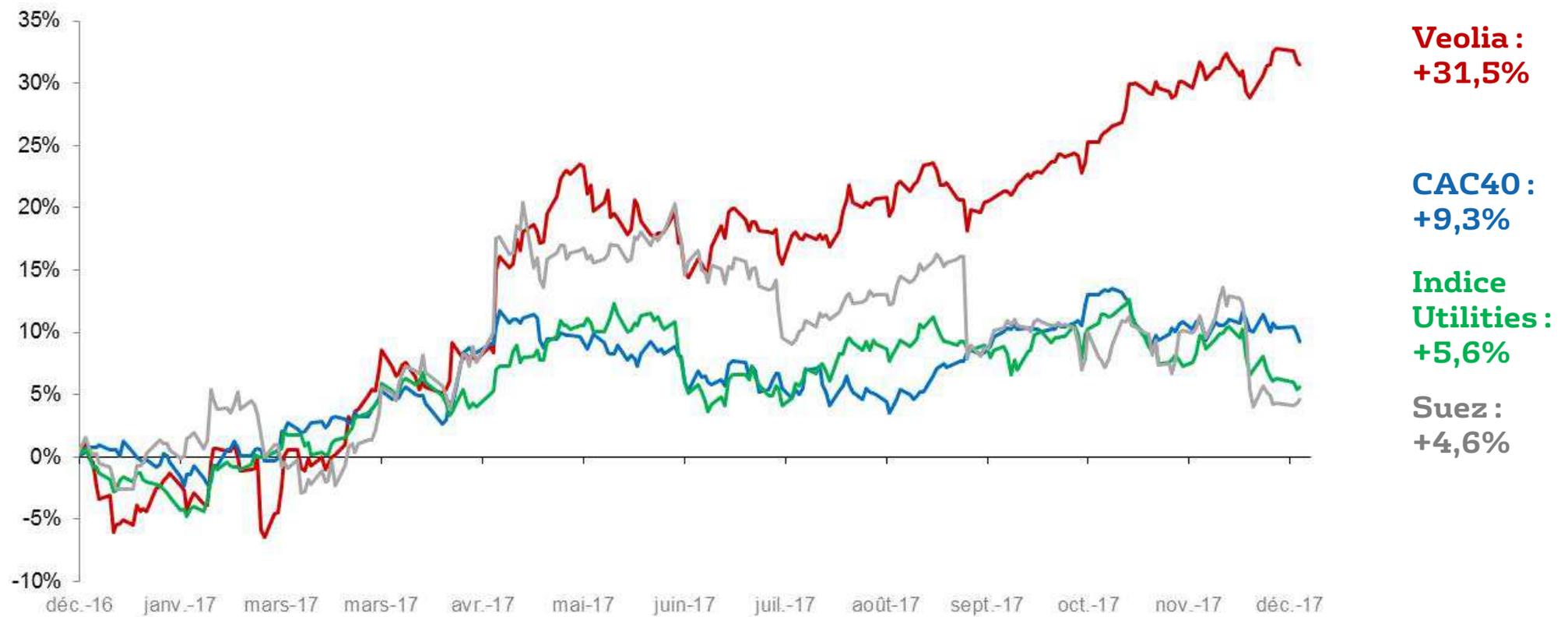


- ▶ **Perspectives : Croissance du dividende en ligne avec celle du résultat net courant**

* Soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale

Une année boursière 2017 très satisfaisante...

Performance 2017

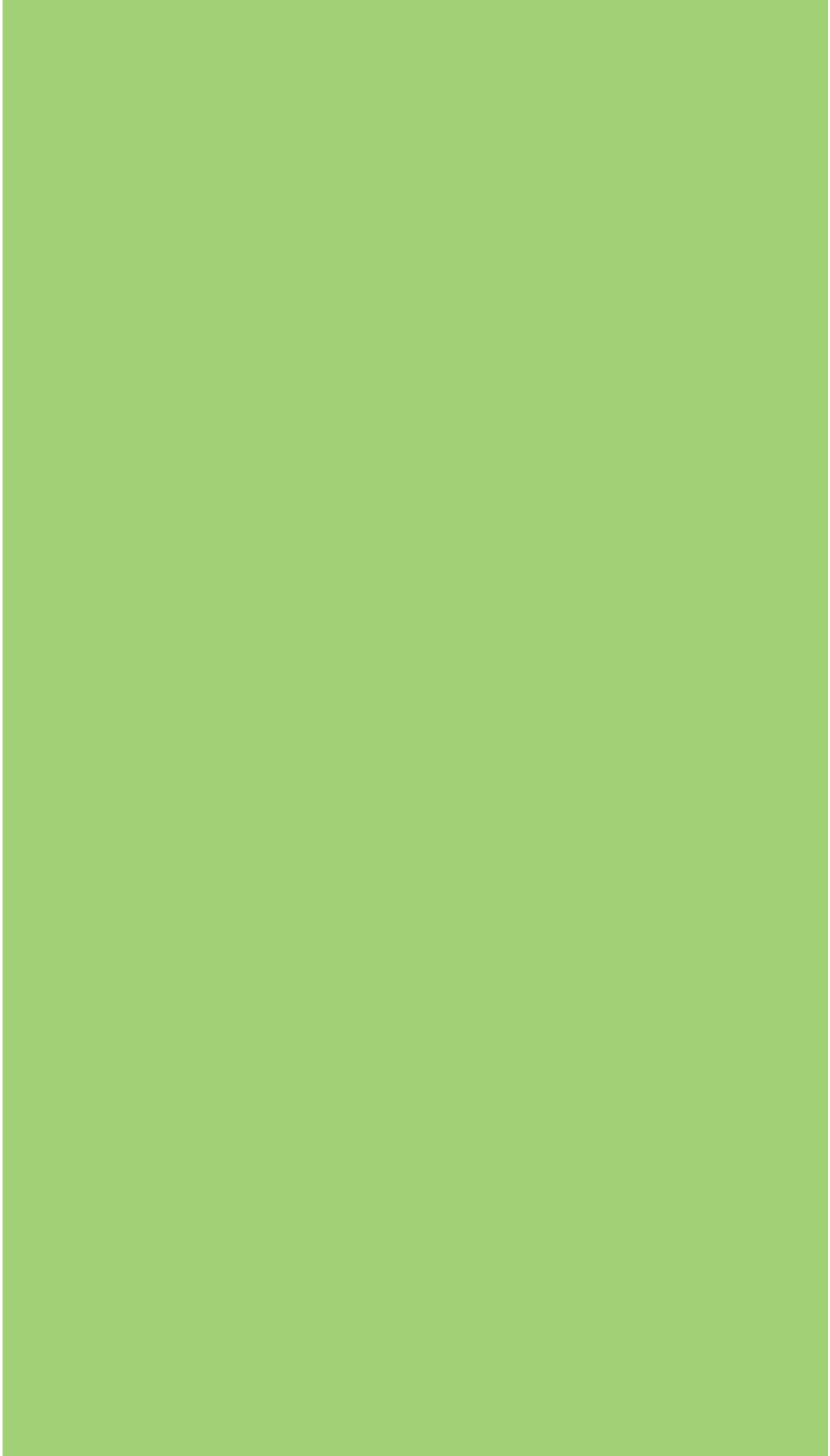


... et nette surperformance de VEOLIA depuis 4 ans

Performance depuis Janvier 2014







**Chez Veolia, nous sommes 168 800 Ressourceurs,
nous voyons de l'énergie là où d'autres voient des déchets,
une source d'eau potable là où d'autres voient des eaux usées,
des terres agricoles là où d'autres voient des friches industrielles,
du carbone à recycler là où d'autres voient des fumées d'usine...**

Rémunération d'Antoine FRÉROT

La rémunération 2017 et 2018 d'Antoine FRÉROT : principaux éléments

- ▶ Rémunération fixe figée depuis 2015,
- ▶ Rémunération variable annuelle plafonnée,
- ▶ Rémunération incitative de long terme (MIP) à échéance en 2018, remplacée par un plan d'actions de performance,
- ▶ Régime collectif de retraite supplémentaire à cotisations définies applicable aux cadres dirigeants du groupe,
- ▶ Régime collectif de prévoyance et de frais de santé applicable aux cadres dirigeants du groupe,
- ▶ Véhicule de fonction.

Pas de :

- ▶ Contrat de travail,
- ▶ Jetons de présence,
- ▶ Rémunération variable pluriannuelle en numéraire,
- ▶ Indemnité de non-concurrence,
- ▶ Actions de performance, ni stock options depuis 2007,
- ▶ Retraite chapeau.

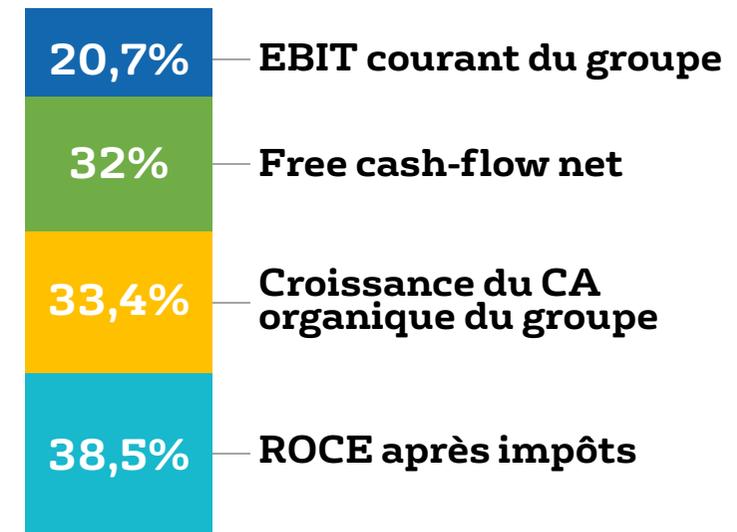
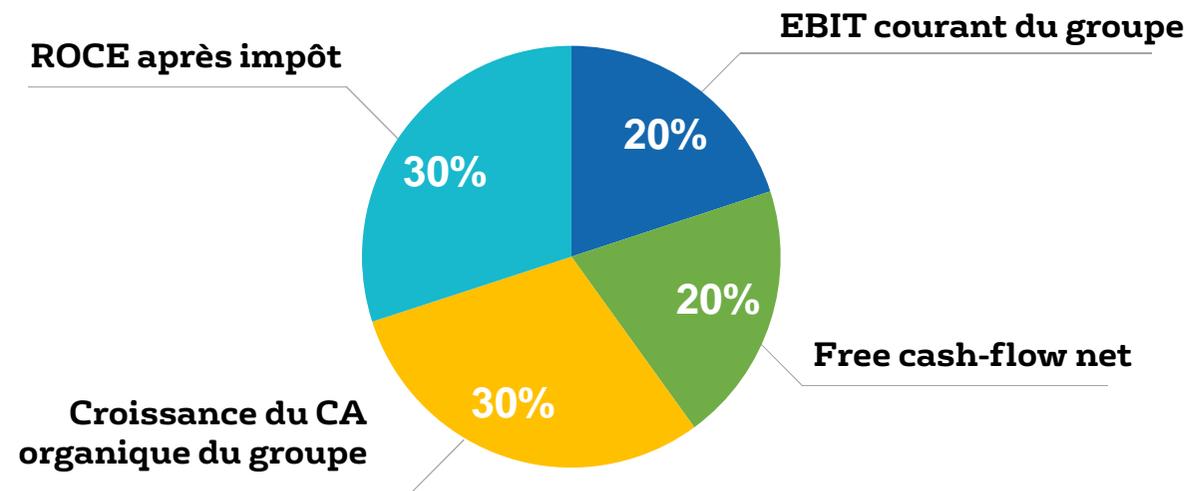
Part variable quantitative 2017 (70 % de la part variable)

Composition part quantitative

(critères appréciés séparément)

Pourcentage de versement de la base bonus cible 2017 : 124,6 %

(plafond 2017 fixé à 160 % de la part fixe)



Part variable qualitative 2017 (30% de la part variable)

4
critères
appréciés
de manière
globale

- ▶▶ **Santé et sécurité au travail**
(sur la base du taux de fréquence groupe des accidents du travail)
- ▶▶ **Performance environnementale du groupe**
(sur la base de 7 indicateurs environnementaux se rapportant aux activités du groupe)
- ▶▶ **Performance managériale**
- ▶▶ **Dimension stratégique**

Part variable 2017 attribuée par le conseil : 140 %

Au regard des résultats appréciés de manière globale par le conseil

Rémunération long terme au titre de 2017 (MIP)

- ▶ Plan de co-investissement mis en place en octobre 2014,
- ▶ Investissement personnel initial : 24 403 actions,
- ▶ Bonus en actions attribué en trois tranches (2015, 2016, 2017),
- ▶ Conditions de performance (progressions du résultat net courant par actions par rapport à l'exercice 2013) largement dépassées :
 - *+171 % en 2015,*
 - *+184 % en 2016,*
 - *+189 % en 2017.*
- ▶ Bonus en actions 2017 : 40 338 actions,
- ▶ Proposition du PDG, dont le Conseil a pris acte, de conserver 40 % du bonus en actions attribué au titre de ce plan, net de charges sociales et fiscales.

Évolution sur 3 ans des éléments principaux de rémunération de M. Antoine FRÉROT

	2015	2016	2017
<i>Fixe</i>	950 000 €	950 000 €	950 000 €
<i>Variable</i>	1 353 750 €	953 553 €	1 227 774 €
<i>MIP</i>	44 740 actions	23 129 actions	40 338 actions

La politique de rémunération 2018 du dirigeant mandataire social

- ▶ Maintien du montant de la rémunération fixe,
- ▶ Maintien de la cible, du plafond et des critères de la rémunération variable,
- ▶ Maintien en 2018 des avantages en nature et autres éléments de rémunération applicables en 2017 :
 - *régime collectif de retraite supplémentaire, sans retraite chapeau,*
 - *régime collectif de prévoyance et de frais de santé,*
 - *voiture de fonction.*
- ▶ Renouvellement de l'indemnité de départ (7ème résolution),
- ▶ Mise en place d'un régime d'actions de performance pour la période 2018/2019/2020.

Rémunération long terme 2018 : projet de plan d'actions de performance

- ▶ Attribution au PDG, aux principaux cadres dirigeants et aux hauts potentiels et contributeurs clés,
- ▶ Critère de performance : progression moyenne du résultat net courant part du groupe par action de 10 % par an constatée à l'échéance du plan en 2021 sur la base des comptes 2017 au regard des résultats des exercices 2018, 2019 et 2020,
- ▶ Attribution au PDG plafonnée à 100 % de la rémunération fixe brute annuelle,
- ▶ **Obligation de conservation pour le PDG** : 40 % du volume des actions livrées, net de charges sociales et fiscales, jusqu'à ce qu'il atteigne une détention globale d'actions équivalente à 200 % de sa rémunération fixe brute annuelle.